



▶ **КРЫЛАТКОВ Петр Петрович**

*Доктор экономических наук,
профессор кафедры организации
машиностроительного производства*

**Уральский федеральный университет
имени первого Президента России**

Б.Н. Ельцина

620002, РФ, г. Екатеринбург,

ул. Мира, 19

E-mail: pekryl@mail.ru



▶ **БАРАНЧИКОВА Светлана Григорьевна**

*Кандидат экономических наук,
доцент кафедры организации
машиностроительного производства*

**Уральский федеральный университет
имени первого Президента России**

Б.Н. Ельцина

620002, РФ, г. Екатеринбург,

ул. Мира, 19

E-mail: sky-74@mail.ru

Ключевые слова

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ

СТЕЙКХОЛДЕР

JEL classification

D23, G34

Стейкхолдер-менеджмент в создании потребительской ценности продукции промышленного предприятия

Аннотация

В статье анализируется понятие ценности продукции промышленного предприятия с точки зрения ее целевого соответствия требованиям потребителя. В качестве методического инструментария используются элементы системного подхода, теории управления, логического анализа. Выделено свойство интегративности потребительских качеств продукции как непереносимый атрибут ее потребительской ценности. Подчеркнута особая значимость данного свойства для продукции промышленного предприятия, характеризующейся сложностью и уникальностью. Промышленное предприятие при формировании потребительской ценности позиционируется как средство выпуска соответствующей продукции, создающее для этого требуемые условия в виде необходимых и достаточных соорганизованных структур и ресурсов. Выделены группы заинтересованных лиц предприятия – стейкхолдеров и показано их место и значимость в жизненном цикле производимой продукции. Проиллюстрирована возможность их негативного и позитивного влияния на уровень потребительской ценности выпускаемой продукции. Сформулированы рекомендации по формированию системы оперативного взаимодействия с группами значимых стейкхолдеров.

ВВЕДЕНИЕ

Уже в XIX столетии исследователей интересовали проблемы управления предприятиями. Объектом изучения, как правило, выступали организационные структуры, поэтому многие, начиная с Ф. Тейлора, Г. Эмерсона и др., занимались в основном этими образованиями, уделяя незначительное внимание другим подходам. В середине XX века значительный вклад в теорию и методологию проектирования организационных структур управления внесли Р. Акофф [1], Ст. Бир Л. [13], Л. Берталанфи [15], В. М. Месарович, Г. Минцберг и др. Среди российских ученых наиболее известны труды А. А. Богданова [2], Б. Мильнера, В. Алиева [10], Э. Короткова, А. Пригожина [7], И. Н. Ткаченко [21], М. А. Дерябиной [3] и др.

Рыночные преобразования 1990-х годов радикально изменили ситуацию в отечественной промышленности. О масштабе реформирования говорят цифры: в 1990 г. в РСФСР имелось 26,9 тыс. промышленных предприятий, на которых трудилось 23,1 млн чел. промышленно-производственного персонала [5]. А уже в 2015 г., согласно данным Федеральной службы государственной статистики, число только машиностроительных предприятий в РФ достигло свыше 40 000 (из них около 2 000 крупных) при 4,5 млн работающих на них. Эти цифры наглядно указывают на масштабную реструктуризацию промышленного производства страны и прежде всего на массовое разделение прежних и вновь образованных предприятий.

Но дело не только в количественных преобразованиях – в стране изменялись содержание и организационная сущность системы управления предприятиями. Получили широкое распространение совершенно новые институциональные формы: общества, товарищества, производственные кооперативы, холдинги, финансово-промышленные группы, концерны, ассоциации, союзы, консорциумы и т.п., которые требовали от управленцев уже принципиально других знаний и умений. С возникновением значительного количества акционерных обществ в России появился также и новый организационный феномен – корпоративное управление [11; 14]. И если в экономически развитых странах это направление менеджмента развивает-

Stakeholder Management in the Creation of Consumer Value of an Industrial Enterprise

Abstract

The study analyses the concept of value of an industrial enterprise from the standpoint of its compliance with consumer requirements. The methodological basis of the research is the elements of the system-based approach, control theory and logical analysis. The authors highlight the integrative property of the output's consumer qualities as an indispensable attribute of its consumer value. We emphasize the special significance of this property for an industrial enterprise's output characterized by complexity and uniqueness. While forming consumer value, the industrial enterprise is regarded as a means of production of particular products that creates the required conditions in the form of necessary and sufficient co-organized structures and resources. The authors identify the major stakeholders, discuss their role in the life cycle of the output and prove that they can negatively or positively influence the output's consumer value. The paper provides recommendations on forming the system of operational interaction with the important groups of stakeholders.

ся уже давно и успешно, то для отечественной экономики оно во многом еще остается недостаточно исследованным и освоенным.

Исследователями и практиками оно рассматривается как составная часть менеджмента, осуществляемая высшим уровнем управления с учетом интересов держателей акций и прочих лиц, деятельность которых связана с корпорацией [20]. Цель нашей работы – выявление особенностей влияния стейкхолдеров на экономическую и конкурентную состоятельность промышленного предприятия, выражающуюся в уровне потребительской ценности выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

Не углубляясь в достаточно сложные и конструктивно наполненные понятия, авторы рассматривают под *экономической и конкурентной состоятельностью предприятия* его способность к выпуску продукции, которая пользуется устойчивым спросом на рынке и в значительной степени удовлетворяет большинство требований покупателя к ее потребительской ценности. В качестве задач, решаемых в рамках исследования, авторы предлагают также разработку управленческого инструментария стейкхолдер-менеджмента в форме релевантной группировки стейкхолдеров в соответствии со стадиями жизненного цикла продукции промышленного предприятия.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ ПРОДУКЦИИ

Общепринято, что постоянно существующей целью предприятия является формирование потока потребительских ценностей [4]. Продукция предназначена для удовлетворения целей потребителя, следовательно, она проектируется и изготавливается с ориентиром на их реализацию. Качественные признаки и количественные параметры производимого товара или услуг задаются требованиями рынка и предопределяются используемой технологией и техническими условиями (ТУ предприятия, ОСТами и ГОСТами).

В дальнейших рассуждениях мы не будем разделять результат работы предприятия на товары и услуги, называя то и другое продукцией или выпускаемыми товарами. На наш взгляд, да и с точки зрения потребителя, выпускаемая предприятием продукция должна являться целостным, организо-

► **Pyotr P. KRYLATKOV**
Dr. Sc. (Econ.), Professor of Organization of Machine-Building Production Dept.

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin 620002, RF, Yekaterinburg, Mira St., 19
E-mail: pekryl@mail.ru

► **Svetlana G. BARANCHIKOVA**
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Organization of Machine-Building Production Dept.

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin 620002, RF, Yekaterinburg, Mira St., 19
E-mail: sky-74@mail.ru

Keywords

INDUSTRIAL ENTERPRISE
CORPORATE GOVERNANCE
CONSUMER VALUE
STAKEHOLDER

JEL classification

D23, G34

ванным объектом. Целевая соорганизация качественных свойств продукта или услуг есть их агрегированный параметр, и достигается она соответствующим проектированием и изготовлением продукции применительно к целям ее потребителя. Достижение целей потребителя происходит в форме результата работы продукции или установленных показателей оценки ее работы. Такое, согласованное с множеством целей потребителя, функционирование изделия промышленного предприятия в работе будем называть *целевым соответствием продукции*.

Под этим следует понимать воплощенную в продукции конструкционную и функциональную полноту, а также соответствие ее реальных свойств ожиданиям потребителя. Целевое соответствие является отличительным свойством конкретной продукции (услуг) и является одной из важнейших составляющих ее *потребительской ценности*. Показатели целевого соответствия определяют *интегративность потребительских качеств (ценностей) продукции*. В этом смысле применяемое авторами толкование потребительской ценности не противоречит взглядам основоположника концепции ценностной цепочки М. Портера [6; 8], а лишь расширяет ее толкование.

Распространяется ли понятие целевого соответствия на продукцию промышленного предприятия? В работах по теории организации, например, утверждается: «Следует отметить, что в явном и бесспорном смысле понятие цели применимо только к социальным системам. Технические системы являются целенаправленными, поскольку их назначение и оптимальный режим функционирования определены человеком» [10. С. 116]. Можно только присоединиться к этому мнению. Действительно, технические изделия не имеют внутреннего целеполагания, но это не означает их нецелевого назначения. Наоборот, любая продукция, а тем более продукция промышленного предприятия, производимая с вложением затрат, предполагает ее целевое использование.

Понятие целевого соответствия авторы относят прежде всего к технически сложной продукции, т.е. к большому числу видов продукции промышленных предприятий. Для уникальной продукции целевое соответствие относится непосредственно к отдельным изделиям, и можно утверждать, что это понятие очень тесно перекликается с показателями ее качества. Хотя это пересечение и не является полным, поскольку качество продукции и ее потребительская ценность – это два дополняющих друг друга множества показателей продукции промышленного предприятия.

Дело в том, что показатели качества отражают в основном технологические характеристики и степень их статистической устойчивости. А показатели целевого соответствия определяют *интегративность* потребительских ценностей продукции, из чего можно сделать логический вывод, что данное свойство для ее покупателя является значимой частью потребительской полезности (ценности). Следует также подчеркнуть, что для продукции

промышленных предприятий потребительская ценность является характеристикой, присущей ее *конкретной единице*, поскольку отдельные экземпляры могут обладать различным ее уровнем. Например, качество сборки нескольких экземпляров автомобилей одной и той же марки и модели может различаться, так же как и автомобилей разных изготовителей. Опытные автомобилисты это прекрасно знают и учитывают.

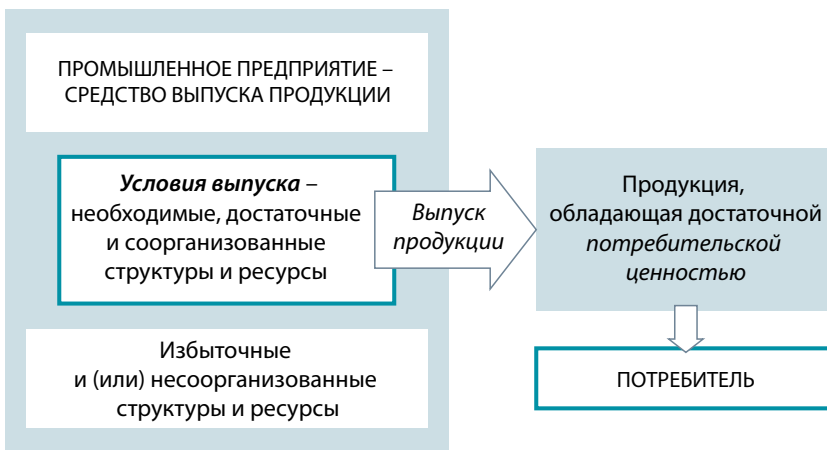
С другой стороны, совершенно очевидно, что набор, например, дополнительных опций разных моделей автомобилей может быть различным и также оцениваться потребителем. Это же можно сказать и о функциональном предназначении продукции, например, автомобиль для престижа, для поездок по магазинам, для поездок в сад или на дачу, универсальный автомобиль. Следовательно, предприятие предлагает покупателям варианты потребительских ценностей как совокупности конструкционных, функциональных и целевых параметров, а покупатели выбирают ту из них, которая более всего соответствует их представлению о желаемом значении этих параметров.

Из сказанного выше следует важный вывод: *средством и необходимым условием для выпуска потребительской ценности является согласованная совокупность соответствующих функций, структур и ресурсов предприятия (производящая целостность)*. Иными словами, формирование соответствующих функций, структур и ресурсов промышленного предприятия и поддержание их согласованности на должном уровне является необходимым условием для формирования и поддержания на соответствующем уровне потребительской ценности выпускаемой предприятием продукции. На рисунке схематически показана логика взаимосвязи между соорганизованностью компонентов предприятия и ценностью выпускаемой им продукции.

Конечно, возникает проблема адекватного понимания целей потребителя проектировщиком и изготовителем продукции. Проще всего в этом смысле производителям уникальной продукции по индивидуальным заказам. В таких случаях цели потребителя по отношению к заказываемой продукции декларируются в технических требованиях и фиксируются в техническом задании на проектирование. Сложнее обстоит дело с проектированием и изготовлением продукции для массового потребления, но на решение этой проблемы направлен весь аппарат маркетинговых исследований.

Степень *проявления* целевого соответствия продукции характеризуется согласованностью объема, порядка и значимости объявленных предприятием-производителем показателей продукции с множеством упорядоченных по значимости целей потребителя продукции. Признаком *нарушения* целевого соответствия продукции служат отклонения показателей, а признаком *отсутствия* целевого соответствия – их рассогласованность с целями потребителя продукции.

Продукция с низким уровнем целевого соответствия может считаться браком, а может и не подходить под эту



Концептуальная модель предприятия как средства производства потребительской ценности

категорию, но ее потребительские качества явно ниже, чем у продукции, которая характеризуется высоким значением этого параметра. Потребителем она оценивается как менее полезная, следовательно, ее цена на рынке должна быть ниже, чем у продукции с более высоким уровнем целевого соответствия.

Например, на рынке компьютерной техники имеется пример заведомого уменьшения уровня целевого соответствия готового изделия с целью снижения его рыночной стоимости и привлечения тем самым покупателей. Так, лазерные принтеры продаются с неполным картриджем. Стандартный картридж предполагает получение не менее 3000 копий, а вновь приобретенный принтер позволяет получить всего лишь около 1000 копий. Причем о факте заведомого уменьшения уровня целевого соответствия изделия покупателю не сообщается! И это не единственный пример занижения потребительской ценности продукции.

На качественном уровне степень проявления целевого соответствия продукции определяется соотношением фактических показателей с нормативным набором и регламентированными значениями. Именно множество потребительских свойств определяет компонентный состав системы, качественные и количественные особенности элементов и межэлементных связей. Основным здесь является набор потребительских ценностей (показателей), предусмотренных для данного вида продукции. Обозначим приведенные выше показатели как соответствие продукции (услуги) проектным значениям:

- спецификации по составляющим функциям и элементам;
- спецификации по примененным материалам и их физико-химическим свойствам;
- конструкции по структуре, соединениям и сопряжениям;
- конструкции по прочностным и размерным характеристикам;
- пользовательским характеристикам по удобству пользования, комплектности, дизайну и т.д.

Примером явно выраженного функционального подхода к продукции промышленного предприятия как к носителю выполняемых функций и определения ее полезности является функционально-стоимостный анализ [9]. В рамках этого метода как все изделие, так и каждый его узел и деталь представляются носителями определенной потребительской функции. Исходя из затрат на изготовление деталей и узлов, а также сборочных работ можно определить стоимость как изделия с высоким уровнем целевого соответствия, так и того, которое имеет пониженный уровень данного показателя.

РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В ФОРМИРОВАНИИ И ПОДДЕРЖАНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ ПРОДУКЦИИ

На этапах жизненного цикла продуктов промышленного предприятия позиция стейкхолдеров формулируется таким образом: определение требований к предприятию, выполнение которых может обеспечивать предоставление продуктов, услуг и других действий, необходимых пользователям и другим стейкхолдерам в заданной среде применения. Это позволяет выделять конкретных стейкхолдеров или их группы, связанные с предприятием на протяжении этапов жизненного цикла выпускаемой продукции и услуг. В процессе взаимодействия со стейкхолдерами выделяются их потребности и пожелания, которые затем анализируются и модифицируются в общую совокупность требований, описывающих желаемое состояние и траекторию движения промышленного предприятия в процессе взаимодействия с рынками.

Находясь в системе рыночных отношений, предприятие является объектом интересов многих социально-экономических групп, что довольно значимо определяет стратегию и тактику его поведения [12; 17]. Важно понимать, кто во внешней и внутренней среде предприятия может быть заинтересован в его скоординированной деятельности или в ее нарушении.

Процесс выявления и идентификации стейкхолдеров в общем можно сформулировать как: выявление стейкхолдеров и их групп, имеющих реальный интерес к системе в процессе ее жизненного цикла. Универсального списка групп стейкхолдеров не существует, так как для разных систем они могут значительно различаться. Примеры наиболее распространенных групп стейкхолдеров упоминаются в стандартах (ГОСТ Р ИСО/МЭК 15288:2005, ISO/IEC 29148:2011, ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207:2010, OMG Essence) [16].

В рыночных реалиях позиция предприятия на рынке зависит уже не только от объемов произведенной про-

дукции или торгового оборота, но и от восприятия ее группами стейкхолдеров. С развитием рыночных отношений необходимость коммуникации с этими группами осознается бизнесом как все более важная управленческая задача. Более того, возникло целое направление – управление отношениями с заинтересованными группами, – что нашло отражение и в новых понятиях: стейкхолдер-менеджмент (Stakeholder Management – SM) и анализ стейкхолдеров (Stakeholder Analysis – SA) [11; 19].

Рассмотрим основные группы стейкхолдеров и их интересы в отношении возможности выпуска предприятием продукции с соответствующим уровнем целевого соответствия и, как следствие, потребительской ценности:

- *собственник предприятия* – как правило, заинтересован в росте своего капитала. Более того, если предприятие является основным источником сохранения и приумножения его капитала, то собственник всеми средствами будет его защищать (например, Билл Гейтс и его детище – компания Майкрософт, в противостоянии с Антимонопольным комитетом США);

- *инсайдеры – крупные акционеры предприятия* – как правило, заинтересованы в сохранении предприятия как целостного и скоординированного источника дохода на вложенный капитал, за исключением тех ситуаций, когда от разделения или продажи предприятия они могут получить больший выигрыш (например, увеличение пакета акций предприятия, конвертация облигаций в акции и т.п.);

- *аутсайдеры – мелкие акционеры предприятия* – в большинстве своем прямо заинтересованы в сохранении успешно работающего предприятия как источника дивидендов по приобретенным акциям. Среди аутсайдеров могут быть и работники предприятия, которые кроме всего прочего заинтересованы в сохранении своих рабочих мест;

- *топ-менеджеры* – руководители верхних уровней управления или члены Совета директоров. Интересы этих стейкхолдеров полностью связаны с личным положением на предприятии, следовательно, они будут заинтересованы в такой его работе, результаты, которой улучшают их должностное, властное и финансовое положение;

- *производственники – менеджеры среднего и низшего звена*. Отношение менеджеров этого уровня к согласованности работы предприятия выстраивается на вполне содержательном представлении о совместимости производств, уровне технологических и потребительских требований, ресурсных возможностях и возникающих проблемах [18];

- *рядовые сотрудники* – в большинстве своем прямо заинтересованы в организованной работе предприятия и выпуске пользующейся спросом продукции с высоким уровнем потребительской ценности, поскольку от этого полностью зависят их рабочие места и текущее благосостояние;

- *местные и региональные власти* – чаще всего заинтересованы в стабильной работе предприятия, поскольку в этом случае оно обеспечивает: рабочие места,

поступление налогов в местный бюджет, работу инфраструктурных составляющих города или поселка и состоятельность самих властей;

- *население района и общественность* – заинтересованы в успехах предприятия в той степени, в какой от этого зависит их благополучие (например, наличие рабочих мест, влияние предприятия на окружающую среду, будущее района и т.д.);

- *поставщики и логисты* – прямо заинтересованы в конкурентной успешности предприятия, поскольку от его потребности в поставках и продажах в значительной степени зависит их финансовое благополучие;

- *заказчики (потребители)* – могут быть заинтересованы в стабильной работе предприятия, если потребительская ценность его продукция для них значима;

- *конкуренты* – чаще всего не заинтересованы в благополучии конкурирующего предприятия и его стабильной работе;

- *стратегические партнеры* – заинтересованы в нормальной работе предприятия в той степени, в какой это соответствует целям декларированного стратегического взаимодействия;

- *финансовые институты* – заинтересованы в таких изменениях на предприятии, которые создают лучший финансовый климат (например, количество и статус заемщиков, количество и суммы расчетных счетов, объем платежей).

Производящая промышленная система имеет собственные стадии жизненного цикла, такие как концептуальное проектирование, конструкторская и технологическая проработка, опытное производство, внедрение, эксплуатация и ликвидация. Для каждой стадии цикла логично формирование списка всех стейкхолдеров, имеющих интерес (отношение) к производящей системе. Цель этого действия – анализ точки зрения каждого стейкхолдера на всех стадиях жизненного цикла системы для утверждения полного набора их потребностей, которые могут быть проранжированы и преобразованы в требования (см. таблицу).

Можно привести массу примеров осознанного или неосознанного, положительного или отрицательного влияния стейкхолдеров на предприятие, с которым тем или иным образом связана их активность.

Пример. Предприятие ООО «Техномаш» более 15 лет присутствует на рынке производства передвижных и стационарных вахтовых сооружений для северных регионов России. Готовые сооружения, полностью укомплектованные промышленным или бытовым оборудованием, транспортируются заказчиком либо по железной дороге (если это возможно), либо на автосцепке автомобилем-тягачом. Расстояние транспортировки достигает от 1,5 до 4 тыс. км. Оговоренная скорость транспортировки с помощью автомобилей-тягачей не более 60 км/ч. Именно такая скорость позволяет доставлять укомплектованные вахтовые сооружения с минимальными повреждениями. Превышение скорости, особенно в сложных отечествен-

Группировка стейкхолдеров в соответствии со стадиями жизненного цикла продукции промышленного предприятия

Стадия жизненного цикла продукта	Группы стейкхолдеров
1. Эмиссия идеи или макета продукта	Производитель, потенциальные пользователи, отдел маркетинга, проектная группа
2. Проектирование	Заказчики, потенциальные пользователи, отдел разработки, орган по стандартизации, поставщики и т.д.
3. Конструкторская и технологическая подготовка	Проектировщики (конструкторы, технологи, нормировщики), система производства, заказчики, поставщики и пр.
4. Производство и внутренняя логистика	Производитель, приобретающая сторона, поставщики, руководители среднего и низшего звена, работники, служба ОТК и военпреды
5. Передача в использование	Отдел по контролю качества, система производства, др.
6. Внешняя логистика и сопровождение	Приемка, дистрибуция, вспомогательные сервисы, группы шеф-надзора, участники цепочек поставок и пр.
7. Эксплуатация и утилизация	Регулярные пользователи, случайные пользователи, компании по утилизации и др.

ных дорожных условиях, приводит к весьма серьезным поломкам установленной в сооружениях техники и разрушению коммуникаций.

Компания-перевозчик в таких случаях любыми способами уходит от ответственности и тем более не может своими силами производить восстановительный ремонт поврежденных устройств ввиду отсутствия специалистов необходимых профессий и квалификации. Все это наносит серьезный экономический и имиджевый урон предприятию ООО «Техномаш» и связано с постоянными «разборками» с компанией-перевозчиком. Налицо явный, требующий разрешения конфликт интересов предприятия-производителя и одного из важных участников процесса создания потребительской ценности (стейкхолдера) – логиста-перевозчика.

В последние годы интерес управленцев к вопросу влияния на заинтересованные группы усиливается, апробируются инструменты измерения имиджа промпредприятия, методики для изучения влияния заинтересованных

групп (стейкхолдеров) на компанию, способы управления отношениями с ними. Сегодня лидерами рынка становятся те предприятия, которые проводят политику целенаправленного влияния на группы стейкхолдеров. Создать новую потребительскую ценность для клиентов недостаточно, нужно эмитировать идею, макет, медийную реализацию, т.е. показать им, насколько важна новая продукция для потенциального потребителя. Для этого требуется создать эффективный механизм вовлечения в процесс тех групп стейкхолдеров, с чьей помощью эта ценность будет передаваться от компании клиенту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По мнению авторов, статья представляет интерес прежде всего для практикующих менеджеров, поскольку в современных рыночных реалиях

корпоративная репутация промышленного предприятия – самый быстрорастущий (или, наоборот, падающий) актив. Но если «заниматься» стейкхолдерами предприятия только в связи с возникающими инцидентами, то весьма трудно достичь успеха, работа с ними должна вестись регулярно и системно. Внедрение на промышленном предприятии системы управления заинтересованными группами (Stakeholder Analysis и Stakeholder Management) позволяет активно влиять на возникающие с ними проблемы. Научная новизна статьи заключается в выявлении интегративного характера показателей потребительской ценности, а также акцентировании внимания на принадлежности и значимости данного признака именно для продукции промышленного предприятия. Авторы предполагают развивать в будущих исследованиях и представлять в публикациях конструктивные механизмы управления отношениями промышленных предприятий с группами стейкхолдеров. ■

Библиографическая ссылка: Крылатков П.П., Баранчикова С.Г. Стейкхолдер-менеджмент в создании потребительской ценности продукции промышленного предприятия // Управленец. 2018. Т. 9. №5. С. 58–64. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-6.

For citation: Krylatkov P.P., Baranchikova S.G. Stakeholder Management in the Creation of Consumer Value of an Industrial Enterprise. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 5, pp. 58–64. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-5-6.

Источники

1. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах: пер. с англ. М.: Советское радио, 1974.
2. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003.
3. Дерыбина М.А. Корпоративное управление в переходной экономике // *Общественные науки и современность*. 2001. № 5. С. 39–46.
4. Крылатков П.П. Управление целостностью бизнеса. Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & KG, 2011.
5. Куда идет Россия. Белая книга реформ / сост. С.Г. Кара-Мурза, С.А. Батчиков, С.Ю. Глазьев. М.: Алгоритм, 2008.
6. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Цепочка создания ценностей М. Портера в рамках оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли // *Молодой ученый*. 2016. № 27. С. 418–423.
7. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
8. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
9. Рыжова В.В. Функционально-стоимостной анализ как системный метод изучения объекта. Екатеринбург: УГТУ, 1998.
10. Теория организации / под общ. ред. В.Г. Алиева. М.: Экономика, 2003.
11. Шейн В.И., Жуплев А.В. Корпоративный менеджмент. Опыт России и США. М., 2007.
12. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill, 2003. Ch. 13. Corporate Social Responsibility and Governance.
13. Beer S. Below the Twilight Arch – A Mythology of System // *General Systems*. 1960. Vol. V. P. 9–20.
14. Becht M., Bolton P., Roell A. Corporate Governance and Control // *Handbook of the Economics of Finance* / eds. G. Constantinides, M. Harris, R. Stulz. North-Holland, 2002.
15. Bertalanffy L. von. General System Theory as Integrating Factor in Contemporary Science and in Philosophy // *Akten des XIV. Internationalen Kongresses fur Philosophie*. Bd. Wien, 1968. P. 335–340.
16. Guide to the Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK) version 1.0. / A. Pyster, D. Olwell, N. Hutchison, et al. (eds). The Trustees of the Stevens Institute of Technology, 2012.
17. Harrison T.P. Principles for the strategic design of supply chains // *The Practice of Supply Chain Management* / ed. by T.P. Harrison, H.L. Lee, J.J. Neale. N.Y.: Springer, 2005. P. 3–12.
18. Kurudzhi Y. Development of the optimization model of production and delivery plans taking into account uncertainty factors // *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*. 2015. Vol. 4(3). P. 12–15.
19. Rykunich A.Iu. Managing critical infrastructure at the machine building plant // 2nd International Conference on the political, technological, economic and social processes Held by SCIEURO (London, July 2013). L., 2013. P. 167.
20. Sell A., Krylov A. (Hrsg.): *Corporate Governance. Unternehmensverfassung im Ost-West-Dialog*. Bern: Verlag Peter Lang, 2006.
21. Tkachenko I. Key features of the Russian model of Corporate Governance // *Transforming Governance: New Values, New Systems in New Business Environment* / ed. by M. Aluchna, Guler Aras. Gower Publishing limited, England, 2015.

References

1. Ackoff R., Emery F. *On Purposeful Systems* (Russ. ed.: Akoff R., Emery F. O tselestremlyennykh sistemakh. Moscow: Sovetskoe radio, 1974).
2. Bogdanov A.A. *Tektologiya. Vseobshchaya organizatsionnaya nauka* [Tectology. General organizational science]. Moscow: Finansy, 2003.
3. Deryabina M.A. Korporativnoe upravlenie v perekhodnoy ekonomike [Corporate governance in a transition economy]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' – Social Sciences and Contemporary World*, 2001, no. 5, pp. 39–46.
4. Krylatkov P.P. *Upravlenie tselostnost'yu biznesa* [Business integrity management]. Saarbrücken, Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & KG, 2011.
5. Kara-Murza S.G., Batchikov S.A., Glaz'ev S.Yu. *Kuda idet Rossiya. Belaya kniga reform* [Where Russia is heading for. White Book on Reforms]. Moscow: Algoritm, 2008.
6. Kuznetsova N.V., Alekseeva Ye.A. Tsepochka sozdaniya tsennostey M. Portera v ramkakh otsenki konkurentosposobnosti predpriyatий metallurgicheskoy otrasli [Porter's value chain in the framework of assessing the competitiveness of metallurgical enterprises]. *Molodoy uchenyy – Young Scientist*, 2016, no. 27, pp. 418–423.
7. Prigozhin A.I. *Metody razvitiya organizatsiy* [Methods for development of organizations]. Moscow: MTsFER, 2003.
8. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Russ. ed.: Porter M. Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost'. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2006).
9. Ryzhova V.V. *Funksional'no-stoimostnoy analiz kak sistemnyy metod izucheniya ob'ekta* [Functional and cost analysis as a systematic method for studying an object]. Yekaterinburg: UGTU, 1998.
10. Aliev V.G. *Teoriya organizatsii* [Organisational theory]. Moscow: Ekonomika, 2003.
11. Sheyn V.I., Zhuplev A.V. *Korporativnyy menedzhment. Opyt Rossii i SShA* [Corporate management. The case of Russia and the USA]. Moscow, 2007.
12. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill, 2003. Ch. 13. *Corporate Social Responsibility and Governance*.
13. Beer S. Below the Twilight Arch – A Mythology of System. *General Systems*, 1960, vol. V, pp. 9–20.
14. Becht M., Bolton P., Roell A. Corporate Governance and Control. In: Constantinides G., Harris M., Stulz R. (eds.) *Handbook of the Economics of Finance*. North-Holland, 2002.
15. Bertalanffy L. von. General System Theory as Integrating Factor in Contemporary Science and in Philosophy. *Akten des XIV. Internationalen Kongresses fur Philosophie*. Bd. Wien, 1968, pp. 335–340.
16. Pyster A., Olwell D., Hutchison N., et al. (eds). *Guide to the Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK) version 1.0*. The Trustees of the Stevens Institute of Technology, 2012.
17. Harrison T.P. *Principles for the strategic design of supply chains. The Practice of Supply Chain Management*. Ed. by Harrison T.P., Lee H.L., Neale J.J.. N.Y.: Springer, 2005, pp. 3–12.
18. Kurudzhi Y. Development of the optimization model of production and delivery plans taking into account uncertainty factors. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*, 2015, vol. 4(3), pp. 12–15.
19. Rykunich A.Iu. Managing critical infrastructure at the machine building plant. *Proc. of the 2nd Int. conf. on the political, technological, economic and social processes Held by SCIEURO* (London, July 2013). L., 2013, p. 167.
20. Sell A., Krylov A. (Hrsg.): *Corporate Governance. Unternehmensverfassung im Ost-West-Dialog*. Bern: Verlag Peter Lang, 2006.
21. Tkachenko I. Key features of the Russian model of Corporate Governance. *Transforming Governance: New Values, New Systems in New Business Environment*. Ed. by M. Aluchna, Guler Aras. Gower Publishing limited, England, 2015.