

Содержание процесса управления и его влияние на эффективность управления производственной организацией

© 2016 г. Е.Ю. Сидорова, А.С. Степанов*

Эффективность управления производственной организацией с позиции системного подхода можно определить как результат сбалансированности ее хозяйственной деятельности. Таким образом, получить требуемый результат производственной деятельности, обеспечивая эффективность управления, можно, если оказывать управленческие воздействия на факторы внутренней среды; однако на результат функционирования организации влияют факторы внешней среды, к которым относятся взаимоотношения производственной организации с потребителями, поставщиками и конкурентами. Для раскрытия содержания управленческого процесса его следует рассматривать в трех аспектах: организационно-методологическом, технологическом и содержательном.

Содержательный аспект процесса управления предполагает рассмотрение пяти составляющих процесса управления, среди которых наиболее важными для понимания его сути выступают методологическая, информационная, функциональная, экономическая и социальная составляющие. Методологическая составляющая направлена на определение приоритетов в процессе и системе управления, информационная обусловлена зависимостью любой управленческой деятельности от информационного обмена между участниками процесса функционирования производственной организации, функциональная обусловлена необходимостью реализации в определенной последовательности взаимосвязанных функций управления, экономическая обусловлена необходимостью рационального использования различных видов ресурсов и применения ресурсосбережения, социальная выполняет основную роль в обеспечении конкурентоспособности организации. Основу такой функциональной модели представляют функции информационного обмена, принятия решений, планирования, организации и координации работы персонала, функция трудовой мотивации, учет и контроль.

Ключевые слова: управление производственной организацией, эффективность, сбалансированность, управленческий процесс, функциональная модель.

Введение

Эффективность управления производственной организацией с позиции системного подхода можно определить как результат сбалансированности ее хозяйственной деятельности, под «сбалансированностью» понимают «равновесие, уравнивание или количественное выражение отношений между сторонами какой-либо деятельности, которые должны уравнивать друг друга» [1, с. 101]. Если экономическая система разбалансирована и дает сбой, то даже квалифицированный персонал и самые современные

ее информационно-коммуникационные составляющие не смогут обеспечить позитивного результата в условиях сложности информационных потоков, хозяйственных связей и динамичности технологических и рыночных процессов. Поэтому в настоящее время следует предъявлять повышенные требования к процессу управления производственной организацией, которые должны обеспечить согласованность различных аспектов воспроизводственного процесса в ее рамках для достижения ритмичной работы при оптимальных затратах ресурсов [2, 3].

Исследование влияния содержания процесса управления на эффективность управления производственной организацией

Рассматривая сбалансированность на уровне экономической системы, то, по мнению авторов, ее можно определить как соответствие между взаимосвязанными элементами этой системы, между выполняемыми ими функциями и полученными результа-

* Сидорова Е.Ю. — доктор экон. наук, профессор кафедры экономики НИТУ МИСИС. 119049, Москва, Ленинский просп., д. 4, ejidorova@yandex.ru.

Степанов А.С. — преподаватель кафедры маркетинга, внешне-торговой деятельности и учета Поволжского института управления им. П.А. Столыпина — филиал РАНХиГС. 410012, Саратов, ул. Московская, д. 164, в/г № 2, Arkady.171@mail.ru.

тами, между потребностями в этих результатах различных потребителей, как внутренних, так и внешних.

Однако следует заметить, что в процессе хозяйственной деятельности производственной организации абсолютного соответствия обеспечить нельзя, так как сбалансированность работы ее подразделений по различным причинам может нарушаться, что вызывает необходимость поддержания равновесного состояния системы посредством изменения пропорций функционирования и развития ее элементов.

Таким образом, сбалансированность различных сторон хозяйственной деятельности способствует равновесному состоянию экономики производственной организации за счет пропорционального соотношения взаимосвязанных частей и элементов, обеспечивающему устойчивое функционирование системы в целом [4, с. 235].

Для сбалансированного функционирования производственной организации нужно иметь резервы необходимых ресурсов, что позволит не только исключать сбои производства, но и совершать стратегические прорывы, обеспечивая устойчивость экономической системы [5, с. 13].

Отсюда можно сделать вывод, что сбалансированность хозяйственной деятельности характеризует состояние функциональной экономической системы производственной организации как цельного и единого организма, в котором имеется соответствие между взаимосвязанными элементами, между выполняемыми ими функциями и полученными результатами, между потребностями в этих результатах различных потребителей, как внутренних, так и внешних.

Все это обеспечивается процессом управления, который следует представлять как последовательность целенаправленных действий руководителей, направленную на согласование и координирование совместной деятельности персонала организации по достижению ее целей [6, 7].

Поддержание сбалансированности хозяйственной деятельности зависит от сбалансированности системы управления, достижение которой является еще более сложной задачей, даже если четко определены цели производственной организации, установлены различные приоритеты и имеются необходимые ресурсы [8].

Учитывая, что в оценке эффективности управления производственной организацией результаты производственной деятельности следует считать основными, показатели качества производимой продукции в современных условиях должны стать ключевыми, которые определяют конкурентоспособность на рынке и требуют системного управления.

Не менее важным результатом необходимо считать показатели затрат на производство продукции и доходов от ее реализации, которые являются основой для показателей размера зарплаты и отчислений в виде единого социального налога. От них также зависят обустройство рабочих мест, безопасные условия труда, экологическая безопасность произ-

водства и величина отчислений организации в бюджеты различного уровня. В совокупности, данные показатели также свидетельствуют об эффективности управления и обеспечивают положительный образ производственной организации в сознании членов общества.

Рассматривая итог осуществления управленческого процесса как результат согласованного функционирования различных элементов экономической системы, следует подчеркнуть, что он в высокой степени зависит от человеческого фактора, что существенно усложняет задачу раскрытия его содержания. Следовательно, квалификация персонала и его трудовая деятельность также выступает фактором влияния на результат производственного процесса. Нельзя не принимать во внимание и такие факторы, как ресурсная составляющая процесса производства и производственная инфраструктура.

Таким образом, получить требуемый результат производственной деятельности, обеспечивая эффективность управления, можно, если оказывать управленческие воздействия на перечисленные факторы внутренней среды.

Однако на результат функционирования организации влияют и факторы внешней среды. Прежде всего, к ним следует отнести требования органов власти различного уровня в виде указов, постановлений и распоряжений, требования, отраженные в законах, а также требования стандартов.

Ключевыми факторами внешней среды являются взаимоотношения производственной организации с потребителями, поставщиками и конкурентами.

Отсюда следует, что для раскрытия содержания управленческого процесса его следует рассматривать в трех аспектах: организационно-методологическом, технологическом и содержательном.

Все три аспекта управленческого процесса определяют его свойства. Он может иметь переменный характер, когда осуществляется в ходе взаимодействия управленческих уровней и, одновременно, обладать устойчивостью, которая обнаруживается при данном взаимодействии. В производственной организации в ходе осуществления воспроизводственного цикла управленческий процесс непрерывен, последователен и цикличен.

Организационно-методологический аспект процесса управления связан с периодической повторяемостью отдельных этапов управленческого процесса. Такая последовательность этапов повторяется для достижения поставленных целей, обеспечивая циклическую замкнутость и периодичность управленческими действиями. Это позволяет находить определенные закономерности и новые принципы управления и хозяйствования при достижении результатов процесса управления.

Технологический аспект процесса управления предполагает определение и знание процедуры осуществления управленческих действий. Прежде всего, это касается формирования системы управ-

ленческих действий, которая всецело охватывает управленческий цикл.

Далее, важно расписать технологию процесса достижения результатов работы организации, учитывая динамичность отношений между подразделениями и нелинейный характер управленческих воздействий. Кроме того, необходимо обеспечить здравый смысл процедурам взаимодействия объектов и субъектов управления на всех этапах управленческого процесса, соблюдение строгой последовательности действий сторон.

Содержательный аспект процесса управления предполагает рассмотрение различных составляющих процесса управления, среди которых наиболее важными для понимания его сути выступают методологическая, информационная, функциональная, экономическая и социальная составляющие.

Суть методологии управления в научной и учебной литературе раскрывается по-разному. Например, Новиков Д.А. ее определяет как учение об организации управленческой деятельности и рассматривает следующие фазы управленческого процесса: проектирования, технологическую и рефлексивную. Результат фазы проектирования представлен моделями деятельности субъекта управления и управляемой системы, а также планами по их применению. Результатом технологической фазы является осуществление управляющих воздействий. Рефлексивная фаза своим результатом имеет оценку управленческой деятельности и принятие решения о необходимости ее корректировки либо решения о построении новой системы управления [9, с. 5].

Думается, что такой подход можно конкретизировать, если на его основе определить перечень задач, решаемых в процессе управления. Их можно свести к следующему: установление конкретных целей функционирования, определение их приоритетности и очередности достижения, определение основных хозяйственных задач и разработка планов мероприятий по их решению, включающих в себя поиск необходимых источников ресурсов и процедур контроля за выполняемыми функциями.

Следовательно, **методологическая составляющая содержания управления** направлена на определение приоритетов в процессе и системе управления. Она позволяет выстроить организацию управленческого процесса исходя из функций, обязанностей, ответственности, полномочий и компетенций. И действительно, для организации управленческого процесса важно, прежде всего, определить необходимые функции и обязанности представителей менеджмента. Далее требуется установить меру и формы ответственности за выполнение обязанностей в рамках определенных функций. Следующим шагом выступает установление полномочий в виде закрепления за конкретными руководителями и управленческими звеньями прав на принятие управленческих решений. Однако правильность принятия решений всецело зависит от компетенций, которыми владеют руководители организации.

Таким образом, методологическая составляющая содержания процесса управления выступает как комплекс положений, правил и подходов, которым должно соответствовать управление. Она обеспечивает логику осуществления управленческой деятельности, соблюдение последовательности осуществления управленческих действий на основе взаимосвязанного восприятия исполнителями целей, средств и способов их достижения.

Информационная составляющая содержания процесса управления обусловлена зависимостью любой управленческой деятельности от информационного обмена между участниками процесса функционирования производственной организации.

Наличие **функциональной составляющей в содержании процесса управления** обусловлено необходимостью реализации в определенной последовательности взаимосвязанных функций управления.

В широком смысле, процесс управления начинается с получения и обработки информации о текущем состоянии объекта управления. Для ее использования необходимо знать конкретные цели и задачи. Это обусловлено новыми подходами к восприятию целей производства, пониманию социального аспекта управления, сбережению природной среды, и др. Следующий этап связан с принятием решений, направленных на достижение целей при рациональном использовании ресурсов. Завершающим этапом процесса управления выступает реализация принятого решения по изменению объекта управления или переводу его в иное качественное состояние. Основу такой функциональной модели представляют функции информационного обмена, принятия решений, планирования, организации и координации работы персонала, функция трудовой мотивации, учет и контроль (**рисунок**).

При этом, основополагающими являются **функции информационного обмена и принятия управленческих решений**, так как ни одна из функций управления не может осуществляться без соответствующей информации, получаемой в ходе коммуникационного процесса, который отражает общее состояние системы управления организации. В свою очередь, принятие решения является итогом любого управленческого процесса.

Функция планирования ориентирована на получение в процессе функционирования организации ответов на следующие вопросы:

- в каком положении находится организация относительно поставленных целей?
- какое направление необходимо выбрать для дальнейшего функционирования и развития?
- какие подходы и как их требуется реализовать для достижения поставленных целей в выбранных направлениях функционирования и развития?

На основе этой функции руководство дает оценку различным сферам деятельности организации, находит для нее рыночную нишу, определяет конкурентов, сильные и слабые стороны их деятельности наряду с оценкой деятельности своей организации.

Функция организации и координации работы персонала направлена на достижение поставленных целей и задач, разработку рациональной организационной структуры, обеспечение производственного процесса всеми видами ресурсов, диагностирование, регулирование и корректирование работы системы управления. Как отмечает Кнорринг В.И., «основные задачи организации: формирование структуры организации и обеспечение ее деятельности финансами, оборудованием, сырьем, материалами и трудовыми ресурсами. Организация как функция управления обеспечивает

упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях» [10, с. 15].

Другой автор, Сорокин А.П. приводит уточнение данной функции: «...при распределении работ необходимо учитывать условия труда, его содержание, правильное чередование времени труда и отдыха» [11, с. 43].

Трудовая мотивация – это функция управления, побуждающая членов трудового коллектива к эффективной деятельности, задающая ее границы и придающая ей конкретную направленность на достижение личных целей и целей организации.

Учет и контроль как функции управления обеспечивают получение намеченного результата и правильность принимаемых управленческих решений на основе установления постоянно действующей обратной связи на каждом этапе выполняемых работ. Данная функция направлена на повышение эффективности работы организации и снижение общих затрат посредством поэтапного определения фактических значений запланированных показателей и проведения анализа причин и закономерностей отклонений. Она обеспечивает рост доверия к организации со стороны потребителей и партнеров по бизнесу, предупреждая возникновение дефектов продукции. Кроме того, как подчеркивает Кнорринг В.И., «контроль ... должен быть формой проявления внимания к труду работника, фактором мотивации его трудовой деятельности» [10, с. 15].

С данной функцией связан еще один момент в управлении производственной организацией, который определен в следующем тезисе: «Среди главных целей, каковыми являются качество, сто-



Функциональная модель процесса управления
[Functional model of management process]

имость и доставка, высшим приоритетом должно быть качество. Не важно, насколько привлекательной является цена и условия доставки товара для потребителя, компании не удастся стать конкурентоспособной, если товар или услуга не являются качественными» [12, с. 43].

Экономическая составляющая содержания процесса управления обусловлена необходимостью рационального использования различных видов ресурсов. Организация при осуществлении хозяйственной деятельности всегда испытывает дефицит ресурсов, поэтому должна стремиться к их рациональному потреблению, используя такой инструмент, как **ресурсосбережение**.

Применение данного инструмента требует установления параметров ресурсосодержания, ресурсоемкости и ресурсоэкономичности производимой продукции, где ресурсосодержание определяется разнообразием ресурсов, присутствующих в продукции.

Параметры ресурсоемкости обусловлены затратами ресурсов в сфере производства и в сфере предоставления различных услуг. Здесь имеется в виду фактическое потребление различных ресурсов в обозначенных сферах.

Параметры ресурсоэкономичности касаются оптимизации потребления ресурсов в деятельности производственной организации, и, прежде всего, следует обращать внимание на материалоемкость и энергоемкость результата производственной деятельности.

В данном контексте, материалоемкость выражается как частное от деления величины стоимости объема материальных ресурсов, израсходованных при изготовлении продукции, на величину стоимости этой продукции.

Энергоемкость, в данном случае, может быть представлена количеством энергии, требуемым для производства единицы продукции.

Необходимо обратить внимание на то, что ГОСТ Р 52104-2003 определяет ресурсосбережение как «организационную, экономическую, техническую, научную, практическую и информационную деятельность, методы, процессы, комплекс организационно-технических мер и мероприятий, сопровождающих все стадии жизненного цикла объектов и направленных на рациональное использование и экономное расходование ресурсов» [1].

В данном контексте, заслуживает внимания следующий тезис: «Когда люди думают об отходах, они имеют в виду свой бытовой мусор, выхлопные газы автомобилей и мусорные контейнеры рядом с фирмами и строительными площадками. Если спросить, сколько материала попусту тратится каждый год, то большинство людей сочтет это количество не слишком большим. В действительности же мы в десять с лишним раз больше растрачиваем ресурсы, нежели используем их» [13, с. 13].

Таким образом, экономическая составляющая содержания процесса управления представляет собой работу по снижению материалоемкости и энергоемкости единицы продукции, сокращению потерь в производстве, росту выхода конечной продукции на основе применения эффективных методов управления производством и реализации результатов научно-технического прогресса в производственном процессе [14]. Сюда следует отнести и меры по снижению производственных отходов, технологически неизбежных потерь, сокращению вредных выбросов в окружающую среду, оказывающих на нее отрицательное влияние.

В конечном итоге, это обеспечивает снижение себестоимости продукции и рост прибыли, получаемой производственной организацией.

Присутствие в содержании процесса управления **социальной составляющей** обусловлено тем, что основную роль в обеспечении конкурентоспособности организации выполняет ее трудовой коллектив [15, с. 70].

Сложившаяся в настоящее время практика управления свидетельствует о том, что социальный аспект отражается в охране труда и его безопасных условиях, в достойном уровне заработной платы, в дополнительных социальных льготах и выплатах, в медицинском страховании членов трудового коллектива, в профессиональной переподготовке и обучении персонала.

Особую роль выполняют социально-трудовые отношения, определяемые договорами и соглашениями, заключаемыми между представителями работников и работодателей. В них и закреплены перечисленные выше конкретные обязательства, определяющие социальный аспект, которые должны иметь количественные и качественные показате-

ли, применяемые как индикаторы оценки данного аспекта процесса управления посредством установления обратной связи с трудовым коллективом. Благодаря этой связи и обеспечивается социализация процесса управления на основе изучения и учета потребностей его членов.

Практика регулирования социально-трудовых отношений опирается на два их типа – патернализм и социальное партнерство, применение которых зависит от вида решений, которые принимаются руководством производственной организации в социально-трудовой сфере.

Патернализм основывается на строгой регламентации социально-трудовых отношений и может быть эффективным при высокой степени авторитета руководства организации. Важно вовремя отследить появление пассивности в трудовом поведении персонала и снижение у него требований к повышению качества трудовой жизни как следствия применения такой формы социально-трудовых отношений.

Социальное партнерство предполагает соглашение между работодателем и персоналом организации различных социально-трудовых интересов, имеющих значение для персонала, которое отражается в коллективном договоре.

Заключение

Таким образом, методологическая, информационная, функциональная, экономическая и социальная составляющие процесса управления производственной организацией, определяющие его содержание, позволяют выстроить соответствующую систему управления, функциональные составляющие которой непосредственно влияют на эффективность как процесса управления, так и функционирования производственной организации.

Библиографический список

1. ГОСТ Р 52104-2003. Ресурсосбережение. Термины и определения.
2. Кувшинов М.С., Третьякова Е.П. Развитие концепции управления организационным потенциалом компаний // Экономика в промышленности. 2015. № 3. С. 14–25. DOI: 10.17073/2072-1633-2015-3-14-25
3. Новая иллюстрированная энциклопедия в 20 томах. Т. 2. М.: ООО «Мир книги», 2001.
4. Сидорова Е.Ю., Денисов В.Т. Управление эффективным развитием ВЭД промышленных предприятий (монография). Саратов: Изд-во «Научная книга», 2011. 500 с.
5. Сидорова Е.Ю., Окороков Д.С. Классификация резервов повышения эффективности производственной деятельности // Бизнес, образование, право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 4. С. 35–40.
6. Татиев А.А., Стефанчук Е.Н., Хоконов М.М. Новый этап промышленного развития россий-

ской экономики // Экономика в промышленности. 2014. № 1. С. 9–14. DOI: 10.17073/2072-1633-2014-1-9-14

7. Федоров И. Г. Термины ценность и эффективность в процессном управлении // Экономика в промышленности. 2015. № 3. С. 95–102. DOI: 10.17073/2072-1633-2015-3-95-102

8. Шманев С.В., Шманева Л.В. Регулирование и моделирование бизнес-процессов на промышленных предприятиях на основе системного подхода // Экономика в промышленности. 2016. № 2. С. 116–122. DOI: 10.17073/2072-1633-2016-2-116-122

9. Новиков Д.А. Методология управления. М.: Либроком, 2011. 128 с.

10. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. М.: Норма-Инфра-М, 2001. 528 с.

11. Сорокин А.П. Производственный менеджмент. Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2002. 327 с.

12. Масааки Имаи. Экономичный подход к управлению, основанный на здравом смысле. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 346 с.

13. Вайцеккер Э., Ловинс Э.Б., Ловинс Л.Х. Фактор четыре: затрат – половина, отдача – двойная. М.: Академия, 2000. 400 с.

14. Зубрилин И.Н., Сидорова Е.Ю. Содержание механизма реализации и развития корпоративного управления в социально-экономической системе // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия «Экономика. Управление. Право». 2014. Т. 14. № 3. С. 552–559.

15. Сидорова Е.Ю., Степанов А.С. Функциональная модель повышения и оценки эффективности управления производственной организацией в условиях конкуренции // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия «Экономика. Управление. Право». 2015. Т. 15. № 3. С. 298–303. DOI: 10.18500/1994-2540-2015-15-3-298-303

Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry
2016, no. 3, July–September, pp. 246–252
ISSN 2072-1633 (print)
ISSN 2413-662X (online)

The content management process and its dependence of the efficiency of management of production organization

E.Yu. Sidorova – National University of Science and Technology MISiS. 4 Leninsky Prospect, Moscow 119049, Russia, ejidorova@yandex.ru,

A.S. Stepanov – Volga region Institute of Administration named after P.A. Stolypin – Branch of RANEPa. 23/25 Sobornaya Str., Saratov 410031, Russia, Arkady.171@mail.ru.

Abstract. Effective management of production organization in terms of systemic approach can be defined as the result of the balance of its economic activities. Thus, to get the desired result of production activities, providing effective management, you can, if you have a managerial influence on the internal environment factors, but the result of the functioning of the organization is influenced by factors in the external environment to which industrial organizations relationships with customers, suppliers and competitors. For the disclosure of the content management process should be considered in three aspects: organizational, methodological, technological and content.

The substantial aspect of process control involves consideration of 5 components of the management process, among which the most important for understanding its essence as methodological, informational, functional, economic and social aspects. The methodological component will focus on identifying the priorities for process and system control, information – caused by the dependence of any management activities from information exchange between participants of process of functioning

of organizations functional – due to the need of implementation in a certain sequence of interrelated management functions, economic – due to the need of rational use of various resources and application of resource conservation, social performs a fundamental role in ensuring the competitiveness of the organization performs its work team. The basis for such functional models represent the functions of information exchange, decision-making, planning, organizing and coordinating the work of the staff, the function of motivation, control and accounting.

Keywords: management of production organization, efficiency, balance, management process, functional model.

References

1. GOST R 52104-2003. *Resursoberezhenie. Terminy i opredeleniya*. (In Russ.)
2. Kuvshinov M. S., Tret'yakova E.P. The development of the concept of management concept of the companies organizational. *Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*. 2015. No. 3. Pp. 14–25. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2015-3-14-25
3. *Novaya illyustrirovannaya entsiklopediya v 20 tomakh* [New Illustrated Encyclopedia in 20 volumes]. Vol. 2. Moscow: OOO «Mir knigi», 2001. (In Russ.)
4. Sidorova E.Yu., Denisov V.T. *Upravlenie effektivnym razvitiem VED promyshlennykh predpriyatiy* [Management of effective development of foreign economic activity of industrial enterprises]. Saratov: Publishing house «Nauchnaya kniga», 2011. 500 p. (In Russ.)
5. Sidorova E.Yu., Okorokov D.S. Classification of reserves for increasing production efficiency. *Biznes, obrazovanie, pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa*

= *Business, education, law. Bulletin of the Volgograd business Institute*. 2015. No. 4. Pp. 35–40. (In Russ.)

6. Tatuev A.A., Stefanchuk E.N., Khokonov M.M. New stage of industrial development of the Russian economy. *Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*. 2014. No. 1. Pp. 9–14. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2014-1-9-14

7. Fedorov I.G. The “value” and “efficiency” terms in process management. *Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*. 2015. No. 3. Pp. 95–102. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2015-3-95-102

8. Shmanev S.V., Shmaneva L.V. Regulation and Modeling of Business Processes in Enterprises Based on a Systematic Approach. *Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*. 2016. No. 2. Pp. 116–122. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2016-2-116-122

9. Novikov D.A. *Metodologiya upravleniya* [Methodology of management]. Moscow: Librokom, 2011. 128 p. (In Russ.)

10. Knorring V.I. *Teoriya, praktika i iskusstvo upravleniya* [Theory, practice and art of management]. Moscow: Norm-Infra-M, 2001. 528 p. (In Russ.)

11. Sorokin, A. P. *Proizvodstvennyi menedzhment* [Production management]. Minsk: Akademiya upravleniya pri Prezidente Respubliki Belarus', 2002. 327 p. (In Russ.)

12. Masaaki Imai. *Ekonomichnyi podkhod k upravleniyu, osnovanniy na zdravom smysle* [Economical approach to control, based on common sense]. Moscow: Alpina Business Books, 2005. 346 p. (In Russ.)

13. von Weizsäcker E.U., Lovins A.B., Lovins L.H. Factor four: doubling wealth–halving resource use. London: Earthscan, 1997. 320 p.

14. Zubrilin I.N., Sidorova E.Yu. The Content of the Mechanism of Implementation and Development of Corporate Governance in the Socio-economic System. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya «Ekonomika. Upravlenie. Pravo»*. 2014. Vol. 14. No. 3. Pp. 552–559. (In Russ.)

15. Sidorova E.Yu., Stepanov A.S. Functional Model and Improve Management of Effectiveness Evaluation of Industrial Organization in a Competitive Environment. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya «Ekonomika. Upravlenie. Pravo»*. 2015. Vol. 15. No. 3. Pp. 66–71. (In Russ.). DOI: 10.18500/1994-2540-2015-15-3-298-303

Information about authors: *E.Yu. Sidorova* – Dr. Sci (Econ.), Associate Professor, *A.S. Stepanov* – lecturer in marketing, foreign trade and accounting at the enterprises.