
РЕЗЕРВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ

Щетинина Елена Александровна, канд. экон. наук, доц.

Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), Московский пр., 24-26, Санкт-Петербург, Россия, 190013; e-mail: hshchetinina@gmail.com

Цель: развитие научно-методического инструментария диагностики и раскрытия конкурентных резервов корпораций как крупных, диверсифицированных и высокоинтегрированных структур, имеющих рычаги существенного влияния на общественную безопасность, коллективный спрос, уровень жизни и деятельности, состояние бизнеса и социума, а также природную среду. *Обсуждение:* бизнес-система современной корпорации, которую мы хотим видеть опорной, и прежде всего, в России – феномен насколько не изученный, настолько и чрезвычайно сложный, многомерный, обладающий – по идее – признаками новых социально-экономических моделей прогрессирующего типа и неклассическими источниками экономического роста. Но ее конкурентная сила возникает и реально проявляется только при условии, что корпоративная конгломерация будет соблюдать универсальные законы и неотъемлемые принципы-постулаты развития сложных биосоциотехнических систем, не разрушая равновесия в своей деловой «экосистеме». *Результаты:* обоснованы и апробированы инструменты анализа и оценки резервов корпоративной конкурентоспособности на основе конструктивного использования концепции социально-этичного маркетинга и экспликации категории «ожидания сообщества». Подтверждена гипотеза о том, что специфические свойства корпорации как кооперативной структуры порождают приращение специфических резервов ее конкурентоспособности.

Ключевые слова: корпорация, корпоративная конкурентоспособность, ожидания сообщества, резервы корпоративной конкурентоспособности, преимущества в конкурентной борьбе.

DOI: 10.17308/meps.2019.3/2066

Введение

Управление конкурентоспособностью является стержневой компетенцией общекорпоративного менеджмента, носит в высшей степени стратеги-

ческий характер и, в свою очередь, определяется: умением оптимизировать портфель бизнес-направлений и партнерства; соблюдением норм и принципов корпоративного поведения – как экономического, так и социального («золотого сечения»); умением обнаружить и использовать резервы корпорации, прежде всего, инновационного характера и нематериального типа, вытекающие из коллективных возможностей и объединения капиталов.

Методология

Помимо базовых принципов системности, онтологии и диалектики, отправной методологической посылкой послужили концепция социально ответственного управления [3, 6, 8, 16], теория общественных благ, положения теории конкуренции и ее факторов, коррелирующих с тем или иным типом конкуренции: структурной, организационной, рыночной и т.д. Поэтому научной платформой исследования конкурентной силы корпораций мы полагаем корпоративный маркетинг, включая отношенческий (Е. Гуммерсон), социально-этичный и «зеленый» маркетинг. Привлечены исследования в области корпоративного управления: Э. Адхикария, А. Берли, Дж. Гэлбрейта, Дж. Смита, М. Фридмена, Р. Тондкара, Х. Боуэна, К. Кампоса, Дж. Мэсси, Дж. Гибсона, С. Авдашевой, Л. Андропова, Е. Ляховецкой, Л. Никитиной, В. Игнатьева, С. Кукуры, С. Перегудова, В. Сигова, Л. Симоновой, В. Зыкова, М. Стариковой, А. Этезова и др.

Основная часть

Согласно исследованиям, корпоратизм как форма ведения хозяйства, объективно сложившаяся к началу XX века, есть, по сути, компромиссное управление, мотивируемое оптимальным балансом многосторонних интересов, из чего следует, что отличительные черты корпорационной модели и ее цель детерминированы с одной стороны – возможностью, с другой – необходимостью достижения относительного равновесия интересов на основе взаимоприемлемых условий, диалектического консенсуса [1]. Это диктует требования как к ресурсам корпорации – чтобы вовлекать в оборот и воспроизводить, так и к методам, технологиям и форматам управления этим мега-корпусом – крайне сложным, склонным одновременно к центробежности и к вертикальной самоорганизации.

Тематике конкурентоспособности предприятий в ее различных аспектах посвящено немало работ: А. Антонова, В. Быкова, О. Беленова, В. Тумина, Т. Философовой, Е. Толстикова, В. Выборновой, А. Рудычева и др. Но учтём, что «корпоративная конкурентоспособность» (далее ККС) – феномен гораздо более сложный, учитывая гражданскую роль корпораций, их функциональную многоплановость, регуляцию их деятельности со стороны различных институтов. Для целей практического управления имеет значение выработка адекватного широте сфер корпоративной деятельности набора ключевых параметров ККС и их измерения [15].

Исходя из дефиниции корпорации [17], под ККС будем понимать эволюционную способность корпоративного организма своевременно адапти-

роваться к спросу и требованиям сообщества, его ожиданиям по поводу удовлетворения самых различных, но значимых коллективных потребностей, прямо и/или косвенно связанных с деятельностью той или иной корпорации. Уточним термин «ожидания сообщества» в отношении корпораций, поскольку именно степень их удовлетворения, согласно нашему подходу, служит мерилем ККС. Заметим, что «ожидания» в данном случае отличны от ожиданий потребителя в ситуации мелкого или среднего бизнеса.

В. Хиль указывает, что «с корпорациями обычно связывают ожидания ощутимого вклада в удовлетворенность потребителей, высокие продуктовые стандарты и бизнес-процессы, ответственное отношение к персоналу, поставщикам и конкурентам, к природным ресурсам, а также открытость и способность к переговорам» [11]. Ожидания сообщества (ОС) в контексте нашего анализа эксплицируются как отчасти рационально-экономические, отчасти эмоционально-психологические, поскольку корпорация имеет множество типов заинтересованных групп. В целом речь идет о том, что корпорации, помимо торгового предложения, должны давать возможности:

- формировать и развивать социально ориентированный спрос, учитывающий интересы слабозащищённых групп и природной среды;
- участия в их бизнесе через совладение и влияние;
- непрерывного развития персонала, роста его производительности, культурного уровня и коллективного расширенного сознания;
- решения ключевых проблем сообщества (здоровье, занятость, качество жизни и инфраструктуры, вопросы экологии в широком плане).

С учетом этого обратимся к рассмотрению факторов и резервов ККС. Обычно их группируют по признаку внешних и внутренних [5, 16], хотя эта граница условна. Ряд из них практически совпадает с традиционными факторами и источниками конкурентных преимуществ неинтегрированных структур: производственно-технологические факторы, фактор масштаба и географической локации, квалификация и активность рабочей силы, выгодность поставщиков и посредников и прочие факторы 5 сил Майкла Портера [9]. У корпораций же как холдинговых структур возникают легальные (о нелегальных в виде лоббирования и ухода от налогов мы не говорим) преимущества более высокого – системного уровня. Они связаны с качеством и инновативностью управления, удачным партнёрством, трансфертными ценами, креативным маркетингом, стандартами КСО. Опыт убеждает в том, что последние прямо влияют на положение корпорации и на рынке, и в социуме [1, 3, 6]. Наоборот, фактор низкой ККС отечественных ОАО – отсутствие стандартов корпоративного управления, обуславливающих синергию, минимизирующих трансакции и конфликтность в отношениях агентов-соучастников корпоративных проектов [8, 9, 11].

Л.Дж. Гибсон и другие считают ключевым условием ККС мотивацию и своевременную ротацию менеджеров [2]. Бесспорно, непрерывное обучение управленческого персонала, его пассионарность и кодекс поведения

(«модус вивенди») в современной сверхдинамичной среде можно расценивать как актуальнейший фактор и неисчерпаемый резерв ККС. Отмеченное, наряду с четко идентифицированными корпоративной культурой и стилем, согласованно действующими командами, сильными внутренними связями, единым банком данных и идей, сетевым взаимодействием [10, 12, 17] отнесем к внутренним (инсайдерским) факторам ККС.

В числе внешних (аутсайдерских) факторов ККС: государственный и региональный ресурсы, национальные проекты и программы, инфраструктура региона пребывания и ее инновационность, репутация и бренд страны (территории), а также потребительский фон: ёмкость рынка, уровень развития потребностей, деловая активность конкурентов и общее состояние бизнес-среды [12]. Включенность в международные программы, сообщества и стратегические альянсы, разнообразные модели партнерства в сфере сбыта, сервиса, продвижения – значимые внешние источники ККС. Однако при этом возникает необходимость в разработке соответствующей методологии и квалиметрии таких преимуществ. По данным консалтинговой группы Эдикёрнэй, проанализировавшей 115 крупнейших слияний западных фирм в 1998-2007 гг., 2/3 из них не дали желаемых результатов.

Итак, фрактальная структура источников ККС (рис.1) отображает «места» возникновения преимуществ корпораций. При этом мы сочли целесообразным выделить группу смешанных факторов, а именно: маркетинговый и коммуникационный фракталы, объединяющие внешние и внутренние «силы». Это обусловлено желанием подчеркнуть значимость таких пограничных фракталов для эффективного корпоративного управления, особенно интегрированной модели маркетинга, включающего маркетинг территории и отношений, «зеленый» и ивент-маркетинг [13].

С целью анализа и выбора факторов для развития (инвестирования) предлагаем методический подход, выражающийся в следующем. По каждому фактору ККС и параметру деятельности корпорации имеются определённые ожидания – потребителей, партнеров, власти и общественных организаций/групп. Поэтому методика оценки ККС и ее резервов может быть основана на выявлении взаимосвязи факторов ККС и ожиданий сообщества в отношении корпорации. Исходная методологическая посылка: уровень ККС напрямую зависит от степени удовлетворения ожиданий сообщества и может быть измерен через эту величину:

$$U_{ккс} = ТСП/ОС \leq 1, \quad (1)$$

где $U_{ккс}$ – уровень корпоративной конкурентоспособности; ТСП – торговое и социальное предложение корпорации; ОС – ожидания сообщества.

Как ТСП, так и ОС – интегральные показатели, которые включают ряд частных, поскольку ТСП есть итоговый результат реализации корпоративных возможностей. Уровень фактически оправданных ОС предлагается оценивать с помощью коэффициента удовлетворения ОС ($K_{уос}$).

Сформулируем ряд положений по оценке ККС. Прежде всего, следует

1. ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	Организационно-управленческий фрактал	<ul style="list-style-type: none"> Наличие стандартов корпоративного управления Производительность труда Индекс рентабельности персонала. мотивация Уникальные компетенции персонала Выгоды от аутсорсинга и инсорсинга
	Производственно-технологический фрактал	<ul style="list-style-type: none"> Мощность и коэффициент ее использования Трансфертные цены Материало- и фондоотдача, нематериальные активы Собственные разработки Коэффициент финансирования НИОКР Инновационность технологии и гибкость Коэффициент обновления продукции
	Финансово-экономический фрактал	<ul style="list-style-type: none"> Коэффициент текущей ликвидности Коэффициент финансовой автономии и леверидж Стоимость акций Капитализация Инвестиционный потенциал и рентабельность инвестиций Действия на фондовых рынках
2. СМЕШАННЫЕ ФАКТОРЫ	Маркетинговый фрактал	<ul style="list-style-type: none"> Степень соответствия цены качеству продукции Гибкость ценовой политики Уровень качества продукции и сервиса, стандарты Характеристика ассортимента продукции, широта его ряда Сила марки, бренда Кооперация в системе сбыта и логистики, сети и их эффекты Эффективность системы продвижения (реклама, PR, прямой маркетинг и Digital-маркетинг) Соответствие продукции потребительским предпочтениям и лояльность потребителей
	Коммуникативный фрактал	<ul style="list-style-type: none"> Взаимодействие с потребителями (клиент-партнер) Эффективность партнерских связей Взаимодействие корпорации с государством Согласованность приоритетов государства, общества и бизнеса Взаимодействие корпорации с конкурентами Сети и облачные технологии
3. ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	Фрактал государственного и регионального управления	<ul style="list-style-type: none"> Государственное участие в развитии инфраструктуры экономики Развитие институциональной среды Развитие федерального и регионального законодательства Программы стратегического развития Инвестиционная привлекательность страны и региона, бренды Обеспеченность региона ресурсами Доступность кредитных ресурсов
	Рыночный фрактал	<ul style="list-style-type: none"> Ёмкость рынков (сегментов) и ее тренды Требовательность потребителей Юридические условия торговли Конъюнктура макро- и микро рынков Острота конкуренции, кластеры Рыночная инфраструктура
	Фрактал партнерства	<ul style="list-style-type: none"> Качество продукции/услуг поставщиков Цены на продукцию поставщиков Своевременность поставок Качество услуг посредников Членство в союзах, альянсах, фондах

Рис. 1. Фрактальная структура и содержание ключевых факторов корпоративной конкурентоспособности

определить, какое именно сообщество берется аналитиком во внимание. Это зависит от конкурентного поля и масштаба деятельности корпорации. Для холдинга это ожидания: а) стейкхолдеров/инвесторов; б) персонала; в) потребителей/заказчиков товаров и услуг корпорации; г) государственных и властных органов; д) наиболее важных деловых партнеров; е) значимых со-

циальных групп. Измерение их ожиданий (ОС) проводится на основе мониторинга и опросов целевых групп. ОС могут быть декларированы в стратегии региона, социально-экономических программах, заявлены общественными группировками. Ряд ОС сформулирован в кодексе корпоративного поведения в виде мемов, кредо, миссии, цели и плана развития – например, число будущих рабочих мест. Но многие ОС не носят оформленно-количественного характера: потребность в самоуважении и самореализации персонала корпорации или ее партнеров, позиция по различным вопросам, в том числе политическим. Таким образом, дескрипция и уточнение ОС – первый этап методики оценки ККС.

На втором этапе рекомендуется провести оценку ТСП, которая имеет две больших составляющих: торговое предложение и социальные блага, порождаемые или предоставляемые корпорацией (теория общественного блага). Третий этап включает непосредственно оценку ККС по приведенной выше формуле. Четвертый этап – углубленный анализ резервов ККС. Здесь ключевой вопрос: какие именно факторы могут реально повысить уровень удовлетворения ожиданий сообщества? Факторы ранжируются по этому признаку и исходя из этого, намечаются приоритеты стратегии роста ККС.

Итак, укрупненные этапы методики оценки ККС:

1-й этап. Идентификация ожиданий релевантного сообщества (ОС).

2-й этап. Оценка ТСП (торгового и социального предложения).

3-й этап. Оценка ККС на основе уровня удовлетворения ожиданий.

4-й этап. Анализ резервов ККС и их ранжирование.

Рассмотрим результаты анализа ККС на примере корпорации «Агро-Белогорье». В составе холдинга: 20 свинокомплексов, 4 зерновых компании, 3 комбикормовых и хлебоприемных предприятия, 1 молочная и 2 перерабатывающих компании, вспомогательные фирмы (ООО «ТД Агро-Белогорье», ООО «Плодородие», ООО «ТП Белогорье», ООО «Контроль-Белогорье», ООО «АльтЭнерго»). Основные цели, поставленные ГК «Агро-Белогорье» в 2016г.:

- Качественный и количественный рост вертикально-интегрированного аграрного холдинга с замкнутым циклом производства, основанного на использовании мировых прогрессивных технологий (ОС1).
- Доступные цены на мясную продукцию (ОС2).
- Создание новых рабочих мест (ОС3).
- Обеспечение прав потребителей и качества их обслуживания (ОС4).
- Увеличение поступлений в бюджеты всех уровней (ОС5).
- Активная социальная политика, улучшение инфраструктуры сельской местности (ОС6).
- Эффективное партнерство (ОС7).

Заявленные цели ГК фактически служат основой для определения ОС (ожиданий сообщества – ЦЧР). Охарактеризуем факторы ККС с точки зре-

ния ожиданий сообщества и их удовлетворенности в связи с анализируемым объектом (см. табл.). Определение проводилось методом экспертных оценок и на основании опросов соответствующих групп сообщества.

Таблица

Оценка удовлетворения ожиданий сообщества в отношении
ГК «АгроБелогорье»

Ожидания сообщества (ОС)	Основные параметры торгового и социального предложения (ТСП)	Средний коэфф-т удовлетв. ОС
Экономические (ОС ₁ -ОС ₃)	Объем производства (ОС ₁) Уровень цен (ОС ₂) Создание новых рабочих мест (ОС ₃)	0,81
Потребительские (ОС ₄)	Качество продукции, экологичность Особые прайсы и специальные условия для мелкооптовых покупателей Минимальное время оформления заказа Решение проблем фальсификации мясной продукции	0,76
Государства (ОС ₅)	Уплата налогов, рост поступлений в бюджет	1,0
Социальные направления (ОС ₆)	Развитие спорта в регионе (ежегодные спартакиады, фестивали дайвинга, финансирование команд и клубов) Спонсорство учебных заведений, в частности, сельскохозяйственного техникума с целенаправленной подготовкой молодых специалистов для ГК Содержание городского зоопарка Публикация социальных отчетов Вклад в инфраструктуру и благоустройство региона	0,72
Деловое партнерство (ОС ₇)	Кобрендинг в сфере авиалиний (Международный аэропорт Белгород в 2019г. – национальная премия) Соглашение о сотрудничестве с компанией «Газпром газомоторное топливо», что обеспечит переход транспортной инфраструктуры ГК на газовое топливо Соблюдение условий договоров о партнерстве Число совместных инновационных проектов	0,61
Итого	Коэффициент удовлетворенности ожиданий сообщества	0,78

Как видим, менее всего развито деловое партнерство ГК, особенно в области инноваций. Тем не менее в 2018 г. ГК «Агро-Белогорье» заняла 3-е место в рейтинге крупнейших отечественных производителей свиного мяса. Это соответствует полученному значению $K_{уос} = 0,78$ (выше среднего). По нашим оценкам, с точки зрения ожиданий сообщества, наиболее значимые резервы ККС корпорации «Агро-Белогорье» в перспективе следующие:

1. Брендинг, в том числе территории, и кобрендинг (межотраслевой).
2. Реинжиниринг, аутсорсинг непрофильных производств.

3. Более широкое использование мерчандайзинга.
4. Новые формы мотивации (партнерство и совладение).
5. Командный стиль (опора на команду и идентичность фирменной культуры), HR-менеджмент, проектное управление.
6. Использование цифровой экономики и информационная открытость.
7. Укрепление социально-этичной репутации, особенно на социально значимых рынках, расширение программ благотворительности.
8. Создание высокооплачиваемых рабочих мест, рост наукоемкости труда и продукции с высокой добавленной стоимостью.
9. Рост доли экологически чистой продукции и технологий.
10. Использование международных баз данных – например, CORDIS, ARIST – информационные системы об инновациях (ЕС), EPIDOS, PATOLIS.
11. Использование ресурса государственного партнерства. Участие в Федеральной программе развития агробизнеса.
12. Реализация региональных резервов: специального института – корпорации «Развитие», координирующего и инвестиционно-обеспечивающего стратегические проекты, включая кластеризацию, формирование агломерации, региональный бенчмаркинг.

Выводы

Инструментами анализа ККС и вскрытия ее резервов может служить предложенная фрактальная структура источников и факторов ККС, а также методика оценки ККС с точки зрения удовлетворения ожиданий сообщества как рыночно-экономических, деловых и партнерских, так и социально-культурных, а также регионально-государственных интересов и органов власти. Она позволяет оценить фактическую «силу» жизнеспособности корпорации как специфического биосоциотехнического организма и ее адаптивно-эволюционные возможности, определяющиеся наличием резервов прогрессивного типа и ресурсов нематериального плана – политических, дипломатических, репутационных и отношенческих.

Список источников

1. Андронов Л.М. О концепции и стратегиях ответственности корпоративного бизнеса // *Российский экономический журнал*, 2014, no. 11-12.
2. Гибсон Дж. Л. *Организации: поведение, структура, процессы*. Пер. с англ. Москва, ИНФРА-М, 2000, XXVI.
3. Зотова М.О., Морозова И.А. Развитие социально ответственного бизнеса в России как фактор формирования конкурентных преимуществ // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*, 2018, no. 1 (60), с. 672-674.
4. Крутиков Н.А., Мамонтов В.А. Развитие интеграционных процессов в инновационной среде промышленных корпораций // *Интернет-журнал «Наукovedение»*, Том 7, no. 1, 2015. Доступно: <http://naukovedenie.ru> (дата обращения: 03.03.2019).
5. Кукура С.П. *Теория корпоративного управления*. Москва, Экономика, 2004.
6. Луценко С. Повышение качества

корпоративного управления через механизм внутренних корпоративных стандартов // *Общество и экономика*, 2016, no. 11, с. 32-40.

7. Международный менеджмент: организация и стратегия, современные технологии, корпоративная культура: учебник для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова [и др.]. Санкт-Петербург, Питер, 2000.

8. Никитина Л.М., Борзаков Д.В. *Корпоративная социальная ответственность*. Ростов-на-Дону, Феникс, 2015.

9. Портер М. *Конкуренция* / пер. с англ. Москва, Вильямс, 2000.

10. Сигов В.И. Современный контекст корпоративного управления // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*, 2018, no. 2, с. 175-178.

11. Хиль В. Акционерный капитал и группы, заинтересованные в успехе предприятия // *Проблемы теории и практики управления*, 1997, no. 5, с. 95-100.

12. Щетинина Е.Д. Методологические вопросы формирования корпора-

тивной политики в новых социально-экономических условиях // *Вестник БГТУ*, 2017, no. 3, с. 192-199.

13. Щетинина Е.Д. *Интегрированные маркетинговые коммуникации*: монография. Белгород, Изд-во БГТУ, 2008.

14. Экологическая ситуация в России: мониторинг. Доступно: <http://ecopress.center/page3508807.html> (дата обращения: 23.02.19).

15. Braendle U., Mozghovyi Ya. & Huryna K. Corporate competitiveness and sustainability risks // *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 2017, 7(4-2), pp. 225-233.

16. Flammer C. Corporate social responsibility and shareholder reaction: the environmental awareness of investors // *Academy of Management Journal*, 2013, no. 56(3), p. 758-781.

17. The Global Competitiveness Report 2017-2018. Retrieved from the World Wide Web. Доступно: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf> (дата обращения: 25.02.2019).

THE RESERVES OF CORPORATE COMPETITIVENESS: METHODS OF ANALYSIS AND EVALUATION

Shchetinina Elena Alexandrovna, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

St. Petersburg state technological Institute (technical University), Moskovski av., 24-26, St. Petersburg, Russia, 190013; e-mail: hshchetinina@gmail.com

Purpose: the article aims to develop scientific and methodological tools for studying and disclosing the reserves of corporate competitiveness arising from the very essence of corporatism, by which we understand the legal and socio-ethical properties of corporations as large systems that can significantly affect security, collective demand, standard of living, business and social environment, including natural. *Discussion:* a full-fledged business system of up-to-date corporation, which we want to form, and first of all, in Russia is not studied to the full, is extremely complex, polymeric, possessing-in theory-all the features of new socio-economic models of a progressive type and multi-level sources of economic growth, provided that it will form and lead to the goal of its corporate system in accordance with universal laws and not repeal principles of development of complex systems and taking into account the high degree of adequacy to the realities – not even today, but in the future. *Results:* the author proposes the tools of analysis and evaluation of reserves of corporate competitiveness on the basis of conceptual principles of social and ethical marketing and community expectations. The article also contains the hypothesis that the specific properties of a Corporation as a special structure generate specific reserves of its competitiveness.

Keywords: corporation, corporate competitiveness, community expectations, reserves of corporate competitiveness, advantages of corporations.

References

1. Andronov L.M. O koncepcii i strategiyah otvetstvennosti korporativnogo biznesa [On the concept and strategies of corporate business responsibility]. *Russian economic journal*, 2014, no. 11-12. (In Russ.)
2. Gibson George. L. *Organizacii: povedenie, struktura, processy*. [Organizations: behavior, structure, processes]. Trans. from English, 8th ed. Moscow, INFRA-M, 2000, XXVI. (In Russ.)
3. Zotova M.O., Morozova I.A. Razvitie social'no-otvetstvennogo biznesa v Rossii kak faktor formirovaniya konkurentnyh preimushchestv [The development of socially responsible business in Russia as a factor in the formation of competitive advantages]. *Competitiveness in the global world: economics, science, technology*, 2018, no. 1 (60), pp. 672-674. (In Russ.)
4. Krutikov N.A., Mamontov V.A. [The development of integration processes in the innovation environment of industrial corporations]. *Internet-magazine "Science"*, V. 7, no. 1, 2015. (In Russ.) Available at: <http://naukovedenie.ru/> (accessed: 03.03.2019).

5. Kukura S.P. *Teoriya korporativnogo upravleniya* [Theory of Corporate Governance]. Moscow, Economy, 2004. (In Russ.)
6. Lutsenko S. Povyshenie kachestva korporativnogo upravleniya cherez mekhanizm vnutrennih korporativnyh standartov [Improving the quality of corporate governance through the mechanism of internal corporate standards]. *Society and Economics*, 2016, no. 11, pp. 32-40. (In Russ.)
7. Mezhdunarodnyj menedzhment: organizatsiya i strategiya, sovremennyye tekhnologii, korporativnaya kul'tura: uchebnik dlya vuzov [International management: organization and strategy, modern technologies, corporate culture: a textbook for universities]. ed. S.E. Pivovarova [et al.]. Saint-Petersburg, Piter, 2000. (In Russ.)
8. Nikitina L.M., Borzakov D.V. *Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost* [Corporate social responsibility]. Rostov-on-Don, Phoenix, 2015. (In Russ.)
9. Porter M. *Konkurentsya* [Competition]. Trans. from English. Moscow, Williams, 2000. (In Russ.)
10. Sigov V.I. Sovremennyy kontekst korporativnogo upravleniya [The Modern Context of Corporate Governance]. *News of St. Petersburg State University of Economics*, 2018, no. 2, pp. 175-178. (In Russ.)
11. Hill W. Aktsionernyj kapital i gruppy, zainteresovannyye v uspekhe predpriyatiya [Share capital and groups interested in the success of the enterprise]. *Problems of management theory and practice*, 1997, no. 5, pp. 95-100. (In Russ.)
12. Shchetinina E.D. Metodologicheskie voprosy formirovaniya korporativnoj politiki v novykh social'no-ehkonomicheskikh usloviyakh [Methodological issues of corporate policy in the new socio-economic conditions]. *Bulletin of BSTU*, 2017, no. 3, pp. 192-199. (In Russ.)
13. Shchetinina E.D. *Integrirovannyye marketingovyye kommunikatsii: monografiya* [Integrated marketing communications: monograph]. Belgorod, Publishing House of BSTU, 2008. (In Russ.)
14. [Ecological situation in Russia: monitoring]. (In Russ.) Available at: <http://ecopress.center/page3508807.html/> (accessed: 23.02.2019).
15. Braendle U., Mozghovyi Ya. & Huryna K. Corporate competitiveness and sustainability risks. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 2017, 7(4-2), pp. 225-233.
16. Flammer C. Corporate social responsibility and shareholder reaction: the environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 2013, no. 56(3), pp. 758-781.
17. The Global Competitiveness Report 2017-2018. Retrieved from the World Wide Web. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf/> (accessed: 25.02.2019).