

Современные черты системы управления организациями в Германии на примере компании «BASF»

Иванова Валерия Ивановна

Канд. экон. наук, зам. зав. каф. мировой экономики и международных экономических отношений
ORCID:0009-0000-6557-3895, e-mail: valeria.guu@yandex.ru

Мищенко Дарья Дмитриевна

Студент
ORCID: 0000-0001-5432-0075, e-mail: darianet831@gmail.com
Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Система управления организацией играет большую роль в деятельности предприятий. В условиях изменений производственной сферы необходимо адаптировать и модернизировать систему управления для поддержания конкурентоспособности компании, что объясняет актуальность темы исследования. Без проведения периодических исследований, анализа тенденций и возможностей рынков, где ведется хозяйственная деятельность, невозможно сформировать эффективную модель управления. Для исследования выбрана инсайдерская модель организации компании и немецкая компания BASF. Цель исследования состоит в определении понятия системы управления, проведении анализа и формировании характеристики инсайдерской модели менеджмента и проследить ее черты в системе управления BASF. Среди задач исследования можно назвать следующие: обобщить, проанализировать и сформировать характеристику немецкой системы управления, рассмотреть систему менеджмента BASF и проследить в ней черты германской модели. В работе использованы такие методы исследования, как синтез, анализ, структурирование, дедукция. В результате исследования сделан вывод о том, что структура управления BASF содержит черты инсайдерской модели менеджмента (социальная направленность, нацеленность на высококачественную продукцию, внедрение и совершенствование технологических разработок, использование модернизированных методов управления, высококвалифицированный персонал).

Ключевые слова

Система управления, BASF SE, система BASF, инсайдерская модель, модель управления, германская модель, эффективность системы управления, система менеджмента, черты инсайдерской модели, система управления Германии

Для цитирования: Иванова В.И., Мищенко Д.Д. Современные черты системы управления организациями в Германии на примере компании «BASF» // Вестник университета. 2023. № 8. С. 56–63.

Modern features of organization's management system in Germany on the example of BASF LLC

Valeria I. Ivanova

Cand. Sci. (Econ.), Deputy Head of the World Economy and International Economic Relations Department
ORCID:0009-0000-6557-3895, e-mail: valeria.guu@yandex.ru

Daria D. Mishchenko

Student
ORCID: 0000-0001-5432-0075, e-mail: darianet831@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

An organization's management system plays an important role in the activities of enterprises. In the context of changes in the production sector, it is necessary to adapt and modernize management system to maintain a company's competitiveness, and it explains the relevance of the research topic. Without periodic research, analyzing trends and opportunities in markets where business activities are conducted, it is impossible to form an effective management model. Insider model of company organization and German company BASF were chosen for the study. The purpose of the study is to define the concept of management system, analyze and characterize insider management model and trace its features in the BASF management system. Among the research objectives are the following: to summarize, analyze and form the characteristics of the German management system, consider the BASF management system and trace the features of the German model in it. Such research methods as synthesis, analysis, structuring, and deduction have been used in the article. The study concludes that BASF management structure contains features of insider management model (social orientation, focus on high-quality products, implementation and improvement of technological developments, use of modernized management methods, and highly qualified personnel).

Keywords

Management system, BASF SE, BASF management system, insider model, management model, German management model, management system efficiency, management system, features of insider model, German management system

For citation: Ivanova V.I., Mishchenko D.D. (2023) Modern features of organization's management system in Germany on the example of BASF LLC. *Vestnik universiteta*, no. 8, pp. 56–63.



ВВЕДЕНИЕ

Каждая компания старается сделать хозяйственную деятельность как можно более эффективной и прибыльной. Необходимым условием является продуктивная и рационально организованная система управления. Промышленному рынку Германии характерны черты инсайдерской модели. Цель исследования заключается в анализе и формировании характеристики инсайдерской модели управления, а также в прослеживании черт модели на примере системы менеджмента одного из крупнейших промышленных концернов Германии BASF.

Задачи исследования состоят в следующем: обобщить, проанализировать и сформировать характеристику немецкой системы управления, рассмотреть систему менеджмента химического концерна BASF и проанализировать ее с точки зрения характерных черт инсайдерской модели.

Среди использованных методов исследования можно отметить такие теоретические методы, как синтез, анализ, структурирование и дедукция. В первом разделе статьи сформулировано понятие системы управления организацией, во втором разделе исследована и охарактеризована германская система менеджмента, в основной части представлен подробный анализ системы управления организации BASF и прослежены в ней черты инсайдерской модели и ключевые особенности управления конкретно данного концерна.

В заключении описаны выводы исследования. Среди них подчеркнута особое значение формирования продуктивной и прозрачной системы управления и ее регулярное усовершенствование. Было выявлено, что BASF содержит многие черты инсайдерской модели и ведет хозяйственную деятельность в соответствии с ее характеристиками.

ПОНЯТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Под системой управления понимается метод управления компанией, ее связанными частями для достижения определенных целей. Они могут быть связаны с разными сферами, например, качеством продукции, услуг, операционной эффективностью, экологическими показателями, здоровьем и безопасностью на рабочем месте и другим [1].

Эффективное управление организацией помогает стимулировать персонал на достижение цели, максимально рационально используя потенциал каждого сотрудника, четко понимающего свою роль в компании, и интегрируя впоследствии их деятельность [1]. Необходимо помнить о социальной составляющей управления, обеспечивая работникам комфортную рабочую среду и осознание своей значимости [2]. Для оптимального менеджмента требуется эффективное планирование и контроль на рабочих местах, так как эффективное управление организацией обеспечивает прибыльность [2].

ЧЕРТЫ НЕМЕЦКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Немецкая система управления имеет свои особенности, которые формировались на протяжении долгого времени [3]. В менеджменте акционерных компаний Германии можно определить три структурных уровня: акционерное собрание, совет правления и наблюдательный совет [4].

Первый уровень является высшим органом управления организации, за выполнение исполнительных функций отвечает совет правления, а функции надзора и контроля возложены на наблюдательный совет корпорации.

Согласно закону об акционерных обществах, участники правления не состоят в наблюдательном совете. Его состав выполняет свои функции и действует с учетом интересов акционеров и персонала организации. На ежегодных акционерных собраниях рассматриваются такие вопросы, как: назначение аудитора; увольнение, назначение наблюдательного совета; изменение устава компании; перевод новых акций и облигаций; разрешение на покупку акций; изменения, внесенные в договоры компании; решения об инвестировании и реинвестировании прибыли [5].

Проанализировав несколько источников, можно охарактеризовать модель менеджмента Германии. В немецкой модели управления особое внимание уделяется внутренним методам контроля. Для немецких корпораций характерны такие черты, как управление ограниченным небольшим количеством акционеров и концентрированная собственность. Из-за внутреннего характера управления компаниям присущи низкие стандарты раскрытия информации рынку. Акции корпораций нет в свободной продаже. Конкурентоспособность и результаты деятельности организации контролируют самостоятельно [5]. Выражен

акцент на принципе социального взаимодействия, что значит, что любая заинтересованная в деятельности компании сторона имеет возможность принять участие в принятии решений [6]. Заинтересованными сторонами являются акционеры, менеджеры, персонал, банковские, общественные организации [7]. Во многих немецких компаниях сотрудники принимают участие в управлении организацией и составляют 1/3 или 1/2 наблюдательного совета [5]. Банки Германии играют значительную роль и могут быть инвесторами, кредиторами и иметь важное значение в управляющей системе компаний [5].

Немецкому стилю управления присущи следующие черты:

- 1) ориентированность на высококачественную продукцию, удовлетворенность потребителей;
- 2) восприимчивость к различным нормам, стандартам Правительства;
- 3) социальная направленность и ответственность корпораций в виде поддержки, высококлассной профессиональной подготовки, содействия развитию персонала и организации высокой культуры на производстве; для компаний важно коррелировать интересы предприятия и сотрудников, обеспечивать достойные условия труда и заботиться о благосостоянии;
- 4) направленность на развитие, внедрение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, покупку патентов, совместная работа с научно-исследовательскими центрами; одним из моментов совершенствования производственной системы можно назвать приведение технологий по автоматизации к единым стандартам, что позволяет гармонизировать как разнообразные системы, так и отдельные компоненты программного обеспечения (например, использование стандартных модулей программного обеспечения, имеющих в своей направленности наиболее частые стандартные задачи менеджмента, для введения автоматических систем, предназначенных для управления технологическими процессами Simatic PCS 7) [7];
- 5) профессионализм менеджеров; стоит отметить доскональное знание менеджерами самых высших уровней процесса производства в цехах первичного уровня с узкой специализацией, так как четко отлаженный производственный процесс и качественная продукция играют большую роль в достижении высокой эффективности;
- 6) нацеленность на перспективы в долгом периоде;
- 7) приверженность к компромиссам в сочетании с отстаиванием позиции [7].

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ BASF

BASF – один из флагманов химической немецкой промышленности. Подразделения производственных операций, сервисные подразделения, регионы и корпоративный центр представляют собой основу организации BASF. Подразделения несут стратегическую и оперативную ответственность и организованы по секторам или продуктам. Они управляют 50 глобальными и региональными подразделениями и разрабатывают стратегии для 75 стратегических подразделений. Региональные и страновые подразделения представляют BASF на локальном уровне и стимулируют рост бизнес-подразделений благодаря близости к потребителям. Исследовательская деятельность, относящаяся к нескольким операционным подразделениям, интегрируется в едином центральном исследовательском подразделении, которое организовано с исследовательскими центрами в Европе, Северной Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Вместе с подразделениями по исследованиям и разработкам в операционных подразделениях оно составляет основу глобальной ноу-хау сети. Пять сервисных подразделений предоставляют конкурентоспособные услуги для следующих операционных подразделений и площадок: Global Engineering Services, Global Digital Services, Global Procurement, European Site & Verbund Management, Global Business Services [8].

Система управления концерна эффективна, прозрачна и включает Правление и Наблюдательный совет (акционеры и персонал представлены в равных долях) с продуктивным разделением управления и надзора между ними с упором на создание стоимости, что повышает доверие инвесторов, финансовых рынков, потребителей, партнеров, персонала и общества к BASF. Правление (Совет исполнительных директоров) отвечает за управление и представление BASF в партнерских отношениях, сообщает Наблюдательному совету о касающихся корпорации вопросах и согласует с ним корпоративную стратегию.

Правление устанавливает внутреннюю структуру и определяет состав руководителей на низких уровнях. Правление выполняет контролирующие функции посредством бюджетного планирования, контроля за оперативным управлением, наиболее рационального распределения ресурсов и принятия и координирования решений по важным вопросам. Правление ставит целью принятие действий и решений,

соответствующих интересам компании и достижению устойчивого роста стоимости организации. Правление несет ответственность за составление интегрированной и отдельной финансовой отчетности организации, а также подготавливает отчеты о финансовых и нефинансовых результатах предприятия. Он контролирует соответствие ведения деятельности концерна современному законодательству, различным стандартам, внутреннему уставу компании.

Функции включают формирование корпоративной культуры и выполняются с использованием специальных систем: системы контроля соответствия необходимым требованиям, управления рисками. Решения, обсуждаемые Правлением, принимаются на периодически проводимых заседаниях, инициированных Председателем Правления, согласно определенной процедуре и законодательству. При принятии решений участники Правления руководствуются анализами специальных подразделений и рекомендациями экспертов. Принятие решений основано на принципе большинства голосов, однако если голоса поделились поровну, то заключительный голос предоставляется Председателю Правления. Последний не обладает правом вето по отношению к решению остальных членов Правления. Участники Правления имеют право самостоятельно принимать решения в сфере своей компетенции. Правление могут формировать комитеты, состоящие минимум из трех участников Правления, для проведения консультаций и принятия решений по определенным вопросам, например, касательно глобальных покупок или продаж.

Для подготовки важных решений (о покупке, отчуждении, инвестициях, персонале) есть разные специальные комиссии, стоящие на более низком уровне по отношению к Правлению. Вне зависимости от сферы деятельности данные комиссии проводят подробную оценку планируемых для проведения мер, возможностей, рисков. С учетом результатов оценок комиссии составляются рекомендации, и они представляются Наблюдательному совету. В уставе BASF и Наблюдательного совета отмечены сделки, для осуществления которых Правлению необходимо получить разрешение Наблюдательного совета. К ним относятся покупка и продажа предприятий или их частей и выпуск ценных бумаг, если данная сделка превосходит 3 % капитала, зафиксированного в последней консолидированной финансовой отчетности [8].

Наблюдательный совет тесно работает с Советом для обеспечения долгосрочного планирования преемственности состава Совета исполнительных директоров. Планирование проводится в соответствии со стратегией, основанной на развитии менеджмента, характеризующимся следующим: своевременное выявление подходящих лидеров разного профессионального происхождения, национальности и пола, развитие лидеров путем успешного выполнения задач с возрастающей ответственностью, где это возможно в разных сферах бизнеса и функциях, желание формировать стратегические и операционные решения и доказанный успех, а также лидерские качества, особенно в сложных условиях деятельности, осуществление функции образца для подражания в воплощении корпоративных ценностей на практике.

Планирование преемственности и процесс отбора направлены на то, чтобы Совет исполнительных директоров имел профиль, который служит концепции разнообразия: многолетний управленческий опыт в научной, технической и коммерческой сферах; международный опыт, основанный на опыте работы; по крайней мере одна женщина-член правления; сбалансированное возрастное распределение для обеспечения преемственности работы Совета директоров и обеспечения беспрепятственного планирования преемственности. Первое назначение членов Совета исполнительных директоров осуществляется на срок не более 3 лет. Стандартный возрастной ценз для членов Совета исполнительных директоров составляет 63 года. Количественный состав Совета исполнительных директоров определяется Наблюдательным советом. Он основан на знаниях, полученных BASF как компанией с интегрированной культурой лидерства, и определяется потребностями, возникающими в результате сотрудничества в рамках Совета исполнительных директоров. Наблюдательный совет считает шесть членов совета достаточным количеством, учитывая текущий состав бизнеса, будущие обязанности, связанные с развитием, и фундаментальную организационную структуру BASF.

Поскольку члены Наблюдательного совета не могут одновременно входить в состав Совета исполнительных директоров, уже структурно обеспечен высокий уровень автономии в отношении надзора за Советом исполнительных директоров. В дополнение к Регламенту Правления соответствующая правовая основа для размера и состава Наблюдательного совета обеспечивается Уставом BASF и Соглашением об участии сотрудников, которое также включает правила, применимые к BASF для реализации установленной законом гендерной квоты в Наблюдательном совете. Немецкий закон о совместном учреждении не распространяется на BASF как европейскую акционерную корпорацию (*Societas Europaea, SE*).

Наблюдательный совет BASF состоит из 12 членов. Шесть членов избираются акционерами на годовом собрании акционеров, остальные 6 – избираются BASF Europa Betriebsrat (Европейский рабочий совет BASF), европейским органом представительства сотрудников группы BASF [8].

В соответствии с Кодексом корпоративного управления Германии в декабре 2019 г. Наблюдательный совет сократил срок членства, используемый в качестве основы для рейтинга независимости, с 15 до 12 лет. В соответствии с решением ежегодного собрания акционеров от 18 июня 2020 г. срок полномочий вновь избранных членов Наблюдательного совета сокращен с пяти до четырех лет и в Устав были внесены соответствующие поправки. Это гарантирует, что максимальный срок членства в 12 лет, до которого член Наблюдательного совета может быть классифицирован как независимый, соответствует в общей сложности трем срокам избрания. Заседания Наблюдательного совета и его комитетов созываются их председателями и самостоятельно по требованию одного из их членов или Совета исполнительных директоров. Представители акционеров и сотрудников Наблюдательного совета готовятся к заседаниям Наблюдательного совета в отдельных предварительных обсуждениях в каждом случае. Решения Наблюдательного совета принимаются простым большинством голосов участвующих членов.

В случае равенства голосов голос Председателя Наблюдательного совета, который всегда должен быть представителем акционера, является решающим. Этот процесс принятия решения также применим для назначения и увольнения членов Совета исполнительных директоров Наблюдательным советом. Резолюции могут по мере необходимости также приниматься в письменной форме или путем общения вне собраний, если ни один член не возражает против этой формы принятия резолюции. Наблюдательный совет закрепил основные требования к отчетности в информационной политике. Председатель Наблюдательного совета находится в постоянном контакте с Советом исполнительных директоров, особенно с его председателем, в том числе вне заседаний. Наблюдательный совет создал четыре комитета Наблюдательного совета: комитет по кадрам, аудиту, назначениям и по стратегии [8].

BASF старается заполнить состав Правления его сотрудниками. Задачей Правления является предложение необходимого числа разных и подходящих лиц в Наблюдательный совет [8].

Особое внимание BASF уделяет квалификации, профессионализму, опыту сотрудников, так как они – одно из конкурентных преимуществ. BASF, привлекая высококвалифицированные кадры, создает хорошие условия труда и социальную атмосферу.

Концерн использует систему Responsible Care Management System, объединяющую вопросы обеспечения безопасности окружающей среды и в производственной сфере. BASF принимает участие в разработке стандартов и законодательных актов в этой области. Организация свободно и охотно разделяет успехи, разработки, ноу-хау в сфере безопасности с партнерами. Руководители концерна считают, что вопрос должен касаться не коммерческого аспекта, но социального. Они готовы нести ответственность за безопасность персонала, клиентов, окружающей среды и заинтересованы в совершенствовании норм и стандартов области [9]. В области экологии BASF осуществляет контроль за объемом выбрасываемого углекислого газа, за качеством и чистотой используемых водных ресурсов, количеством энергопотребления.

BASF использует систему управления «клиент-сервер». Создатель программы – компания Navision Software. Применение программы связано с тем, что концерн имеет российское подразделение, а программа позволяет получить финансовую отчетность западного образца на основе российских данных с помощью метода «параллельного учета» и осуществления трансляции проводимых операций в такие стандарты финансовой отчетности, как GAAP и международные стандарты финансовой отчетности [10].

Концерн внедряет инновации и разрабатывает перспективные решения повышения прибыли и лучшего удовлетворения клиентов. В 2011 г. BASF удостоился награды за лучшую систему управления цепочками поставок «Акселератор». Компания представила целый спектр разных сервисных услуг для предоставления услуг клиентам [11]. Проект смог глобально модернизировать и согласовать важные производственные процессы и бизнес-структуру организации компании.

Проанализировав историю концерна, стоит сказать о многочисленных поглощениях с целью уменьшения издержек, диверсификации производства и получения конкурентных преимуществ. BASF поглотил Herbol, Wyandotte Chemical Company, Engelhard Corporation, Johnson Polymer, Monsanto [12].

BASF хранит много данных, ценных для компании в контексте использования для повышения качества обслуживания клиентов, технического обслуживания и использования заводских активов. После посещения руководителем аналитического отдела BASF в 2017 г. мероприятия SAP Big Data в Hudson

Yards BASF и SAP приняли решение об осуществлении проекта по разработке SAP Data Hub специально для решения задач BASF. Специалисты по данным BASF разрабатывают автоматизированные модели на основе Python, TensorFlow и других языков программирования. В 2017 г. BASF и SAP сообщили о запуске в Людвигсхафене проекта, цель которого заключается в проведении оценки совместной работы партнеров в проектировании и техническом обслуживании в цифровой сфере. Корпоративная сеть SAP Asset Intelligence Network содержит в основе облачную систему хранения и дает BASF возможность подключения базы данных через цифровую сеть к нескольким производителям оборудования (ОЕМ) и поставщикам услуг с базами данных. Направлен проект на создание хранилища активов с централизованной системой менеджмента для обеспечения доступа к интегрированным данным. Создавая единственный источник достоверных данных, концерн пытается повысить продуктивность процессов проектирования и технического обслуживания активов на весь период использования [13].

В связи с пандемией коронавируса в 2020 г. BASF перешел к удаленному режиму работы, что привело к цифровизации бизнес-процессов и повышению гибкости. BPM-системы играют ключевую роль. В соответствии с Infogence Global Research мировой рынок BPM в 2021 г. достиг показателя в 9,2 млрд долларов США, а прогнозы к 2027 г. говорят об увеличении рынка до 14,04 млрд долларов США (среднегодовой темп роста – 7,3 %). Главной причиной сдерживания рынка остается увеличение количества облачных развертываний.

BASF реорганизовал структуру компании в 2021 г. и сообщил о создании новой организации с акцентом на взаимодействие, сокращение интерфейсов, обеспечение гибкости. Организация собирается создать операционные и сервисные подразделения, в которых экономичный корпоративный центр будет главным звеном. Функции заключаются в поддержке Правления BASF. Увеличится значение локальных подразделений. Первые изменения вступили в силу 1 января 2020 г. [14].

В 2022 г. в связи с конфликтом на Украине и введением санкций относительно Российской Федерации BASF вновь принял решение о реорганизации структуры и сообщил об уходе с российского рынка, кроме сегмента сельскохозяйственной продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, система менеджмента компании играет значительную роль в организации деятельности предприятия. Важно сделать систему управления наиболее прозрачной и эффективной, ведь от этого зависят финансовые результаты компании. Необходимо постоянно совершенствовать систему менеджмента для повышения ее продуктивности и адаптивности к изменениям рынков, в особенности в контексте цифровых трансформаций и повышения требований потребителей.

В результате исследования установлено, что BASF включает такие черты инсайдерской модели, как нацеленность на предоставление высококачественной продукции, регулярное внедрение инноваций и принятие решений, нацеленных на совершенствование системы управления, поддержание высокого уровня квалификации сотрудников и забота об их благосостоянии, акцент на принципе социально-го взаимодействия и включение в систему управления персонала организации, интегральный характер управления, а также ограниченное число акционеров и небольшая роль фондового рынка.

Стараясь адаптироваться под новые реалии, BASF уделяет внимание участию в экологических проектах, созданию и совершенствованию законодательных актов в сфере безопасности и контролю своей деятельности с точки зрения оказания негативного влияния на окружающую среду и заботы о ее состоянии. BASF – представитель инсайдерской системы менеджмента на рынке Германии.

Библиографический список

1. ISO. *Management system standards*. <https://www.iso.org/management-system-standards.html> (дата обращения: 26.05.2023).
2. Management Study Guide. *Organization Management – Meaning, Need and its Features*. <https://www.managementstudyguide.com/organization-management.htm> (дата обращения: 26.05.2023).
3. Фирмаль Л. *Немецкая модель менеджмента – Немецкая модель управления*. <https://lfirmal.com/nemeckaya-model-menedzhmenta/> (дата обращения: 26.05.2023).
4. Liesegang & Partner. *Company Management in Germany*. <https://www.lawyersgermany.com/company-management-in-germany> (дата обращения: 26.05.2023).

5. Справочник VS. *Корпоративное управление: немецкая модель*. https://spravochnikvs.com/korporativnoe_upravlenie_nemeckaya_model_ (дата обращения: 26.05.2023).
6. Юридический портал. *Инсайдерская модель управления*. <http://oprave.ru/?p=41319> (дата обращения: 26.05.2023).
7. Маркеева Б.Э. *Особенности менеджмента в современных немецких компаниях*. <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3898> (дата обращения: 26.05.2023).
8. BASF. *Corporate Governance & Management*. <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/organization/management/direction-corporate-management-control.html> (дата обращения: 26.05.2023).
9. РБК. *Что такое Responsible Care*. <https://plus.rbc.ru/news/5d807ee77a8aa960ab1995a2> (дата обращения: 26.05.2023).
10. Учебно-консалтинговый центр «Панорама». *Программа Navision Financials*. <https://gaapsoft.ru/gaap-ias/gaap/navision.htm> (дата обращения: 26.05.2023).
11. Unipack.ru. *Действующая в концерне BASF система управления цепочками поставок удостоена почетной награды*. <https://news.unipack.ru/34212/> (дата обращения: 26.05.2023).
12. Wikibrief. *BASF*. <https://ru.wikibrief.org/wiki/BASF> (дата обращения: 26.05.2023).
13. Tadviser. *SAP Asset Intelligence Network внедряется в BASF*. https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:BASF_%28%D0%91%D0%90%D0%A1%D0%A4%29_%28SAP_Asset_Intelligence_Network%29 (дата обращения: 26.05.2023).
14. ЛКМ Портал. *BASF оптимизирует структуру концерна*. <https://www.lkmportal.com/news/13572> (дата обращения: 26.05.2023).

References

1. ISO. *Management system standards*. <https://www.iso.org/management-system-standards.html> (accessed 26.05.2023).
2. Management Study Guide. *Organization Management – Meaning, Need and its Features*. <https://www.managementstudyguide.com/organization-management.htm> (accessed 26.05.2023).
3. Fimal L. *German management model – German management model*. <https://lfimal.com/nemeckaya-model-management/> (accessed 26.05.2023). (In Russian).
4. Liesegang & Partner. *Company Management in Germany*. <https://www.lawyersgermany.com/company-management-in-germany> (дата обращения: 26.05.2023).
5. Spravochnik VS. *Corporate governance: German model*. https://spravochnikvs.com/korporativnoe_upravlenie_nemeckaya_model_ (accessed 26.05.2023). (In Russian).
6. Yuridicheskii portal. *Insider management model*. <http://oprave.ru/?p=41319> (accessed 26.05.2023). (In Russian).
7. Markeeva B.E. *Features of management in modern German companies*. <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3898> (accessed 26.05.2023). (In Russian).
8. BASF. *Corporate Governance & Management*. <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/organization/management/direction-corporate-management-control.html> (accessed 26.05.2023).
9. RBC. *What is Responsible Care?* <https://plus.rbc.ru/news/5d807ee77a8aa960ab1995a2> (accessed 26.05.2023). (In Russian).
10. Panorama Training and Consulting Center. *Navision Financials Program*. <https://gaapsoft.ru/gaap-ias/gaap/index.html?/gaap-ias/gaap/navision.htm> (accessed 26.05.2023). (In Russian).
11. Unipack.ru. *BASF's supply chain management system received an honorable mention*. <https://news.unipack.ru/34212/> (accessed 26.05.2023).
12. Wikibrief. *BASF*. <https://ru.wikibrief.org/wiki/BASF> (accessed 26.05.2023).
13. Tadviser. *SAP Asset Intelligence Network is being implemented at BASF*. https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82:BASF_%28%D0%91%D0%90%D0%A1%D0%A4%29_%28SAP_Asset_Intelligence_Network%29 (accessed 26.05.2023).
14. LCM Portal. *BASF optimizes the group's structure*. <https://www.lkmportal.com/news/13572> (accessed 26.05.2023). (In Russian).