

Амосов О. Ю., Головка В. А.

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ІДПРИЄМСТВА

В умовах економічної нестабільності перед керівництвом будь-якого підприємства постійно виникає проблема підвищення ефективності його діяльності. Лише висока ефективність може забезпечити конкурентоспроможність підприємства, а внаслідок цього його благополуччя та комерційний успіх. Сучасна економічна ситуація диктує необхідність пошуку нових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу причин і факторів, що стримують їх розвиток. Метою дослідження визначено як обґрунтування необхідності формування моделі управління ефективністю діяльності підприємства. Об'єктом дослідження є процеси формування моделі управління ефективністю діяльності підприємства. Предметом дослідження є науково-теоретичні аспекти моделі управління ефективністю діяльності підприємства. Досліджено існуючі моделі управління ефективністю діяльності підприємства, виявлені недоліки щодо єдиного підходу до управління ефективністю діяльності підприємства, запропоновано модель управління ефективністю діяльності підприємства, розглянуто етапи цільового управління, процеси, що відбуваються на них, та його переваги, проаналізовано вплив корпоративних цінностей на ефективне управління підприємством. Урахування авторських розробок та аналіз різних підходів щодо управління ефективністю діяльності підприємства дозволили сформулювати модель ефективного управління діяльністю підприємства.

Ключові слова: формування моделі, ефективність, підприємство, управління

Рис.: 1. *Бібл.:* 9.

Амосов Олег Юрійович – доктор економічних наук, професор, заступник директора, Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України (пр. Московський, 75, Харків, 61050, Україна)

Головка Валерій Анатолійович – здобувач, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Держпром, 7 під'їзд, 8 поверх, Харків, 61022, Україна)

Email: ngavl@ukr.net

UDC 339.1

Амосов О. Ю., Головка В. А.

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях экономической нестабильности перед руководством любого предприятия постоянно возникает проблема повышения эффективности его деятельности. Только высокая эффективность может обеспечить конкурентоспособность предприятия, а вследствие этого его благополучие и коммерческий успех. Современная экономическая ситуация диктует необходимость поиска новых направлений повышения эффективности деятельности предприятий, анализа причин и факторов, сдерживающих их развитие. Цель исследования определена как обоснование необходимости формирования модели управления эффективностью деятельности предприятия. Объектом исследования являются процессы формирования модели управления эффективностью деятельности предприятия. Предметом исследования является научно-теоретические аспекты модели управления эффективностью деятельности предприятия. Исследованы существующие модели управления эффективностью деятельности предприятия, выявлены недостатки единого подхода к управлению эффективностью деятельности предприятия, предложена модель управления эффективностью деятельности предприятия, рассмотрены этапы целевого управления, процессы, происходящие на них, и их преимущества, проанализировано влияние корпоративных ценностей на эффективное управление предприятием. Учет авторских разработок и анализ различных подходов к управлению эффективностью деятельности предприятия позволили сформировать модель эффективного управления деятельностью предприятия.

Ключевые слова: формирование модели, эффективность, предприятие, управление

Рис.: 1. *Библ.:* 9.

Амосов Олег Юрьевич – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Харьковский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины (пр. Московский, 75, Харьков, 61050, Украина)

Головка Валерий Анатольевич – соискатель, Научно-исследовательский центр индустриальных проблем развития НАН Украины (пл. Свободы, 5, Госпром, 7 подъезд, 8 эт., Харьков, 61022, Украина)

Email: ngavl@ukr.net

UDC 339.1

Amosov O. Y., Golovko V. A.

FORMING OF THE MANAGEMENT MODEL OF THE ENTERPRISE ACTIVITY EFFICIENCY

In times of economic instability the management of any company always had problems raising its efficiency. Only high efficiency, can provide the company's competitiveness, and therefore their welfare and commercial success. The current economic situation dictates the need to find new ways of increasing the efficiency of enterprises, analysis of causes and factors hindering their development. The purpose of the study is defined as the rationale for the forming of a model of performance management company. The object of research is the process of forming a model of performance management company. The subject of the study is scientific and theoretical aspects of the model performance management company. We investigated the existing models of performance management company. Gaps were identified in a unified approach to managing enterprise performance. A model of performance management company have been proposed. The stages of the target management, processes and their benefits have been investigated. We analyzed the influence of corporate values on the effective management of the enterprise. Accounting for authoring and analysis of different approaches to the management efficiency of the company allow to form a model of effective management of the enterprise.

Keywords: forming of model, efficiency, enterprise, management

Pic.: 1. *Bibl.:* 9.

Amosov Oleg Yu. – Doctor of Science (Economics), Professor, Deputy Director, Kharkiv Regional Institute of Public Administration of National Academy of Public Administration under the Office of the President of Ukraine (pr. Moskovskyy, 75, Kharkiv, 61050, Ukraine)

Golovko Valeriy A. – Applicant, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (pl. Svobody, 5, Derzhprom, 7 pidyizd, 8 poverkh, Kharkiv, 61022, Ukraine)

Email: ngavl@ukr.net

Вступ. В умовах економічної нестабільності перед керівництвом будь-якого підприємства постійно виникає проблема підвищення ефективності його діяльності. Лише висока ефективність може забезпечити конкурентоспроможність підприємства, а внаслідок цього його благополуччя та комерційний успіх. Сучасна економічна ситуація диктує необхідність пошуку нових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу причин і факторів, що стримують їх розвиток.

Моделі управління ефективністю вже існують практично на кожному підприємстві, і, як правило, всі вони організовуються однаково. На всіх підприємствах є свої стандарти, які фіксують вимоги до персоналу і бізнес-процесів. Але в більшості випадків ці процеси не працюють на стратегічний розвиток підприємства. Не всіма співробітниками усвідомлюється мета, і весь колектив не зав'язаний однією наскрізною системою на досягнення спільної мети. Тому на сучасному етапі розвитку економіки все більшої актуальності набуває необхідність розробки і реалізації ефективної моделі управління ефективністю діяльності підприємства.

Постановка завдання. Незважаючи на те, що проблематика формування моделі управління ефективністю діяльності підприємства займає центральне місце в працях відомих вчених, а саме: П. Друкер, Р. Каплан, Т. Конті, А. Літвін, Д. Нортон, Т. Пітерс, Б. Сміт, Р. Уотерман, А. Фейгенбаум, напрями її ефективного формування не до кінця детерміновані, а питання моделі управління ефективністю діяльності підприємства залишаються відкритими для подальших розробок.

Мету дослідження визначено як обґрунтування необхідності формування моделі управління ефективністю діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування моделі управління ефективністю діяльності підприємства.

Предметом дослідження є науково-теоретичні аспекти моделі управління ефективністю діяльності підприємства.

У процесі дослідження були поставлені та вирішені наступні завдання:

- досліджено існуючі моделі управління ефективністю діяльності підприємства;
- запропоновано модель управління ефективністю діяльності підприємства.

Результати. На практиці існує декілька моделей управління ефективністю діяльності підприємства. Однією з розповсюджених моделей є управління за цілями. Підхід управління за цілями дозволяє побудувати роботу так, щоб вона дійсно приносила користь підприємству. Стають зрозумілі критерії підбору та оцінки персоналу, види мотивації співробітників тощо. Таким чином, робота стає доцільною, планомірною та ефективною.

Другою важливою перевагою МВО є поділ обов'язків по управлінню персоналом з лінійними керівниками: звичайна ситуація перекидання відповідальності або уникання її в цьому випадку вирішується просто. За безпосереднім керівником залишається оперативне управління: постановка завдань і узгодження цілей, контроль виконання

доручень, оперативне інформування, оцінка, мотивація персоналу тощо. Фахівці з управління персоналом розробляють та впроваджують основні системи управління персоналом.

Третя перевага управління по цілям полягає в тому, що воно є досконалою базою побудови систем стимулювання. Цілі та плани, що розробляються, дають змогу розробити критерії оцінки діяльності співробітників.

Отже, можна визначити наступні переваги впровадження МВО:

1. Встановлення прозорих і зрозумілих правил визначення результату праці і розрахунку матеріальної винагороди.
2. Розподіл відповідальності між співробітниками за досягнення цілей всього підприємства, забезпечення залучення персоналу в діяльність.
3. Збільшується задоволеність роботою персоналу, поліпшуються відносини в зв'язці «менеджер-виконавець».
4. Виростає виконавська дисципліна та швидкість доведення цілей і завдань до виконавців.
5. Збільшується ініціативність і самостійність співробітників у вирішенні оперативних завдань. Створюється система стимулів для особистого професійного розвитку та вдосконалення.
6. Створюються умови для професійного та кар'єрного зростання співробітників. Визначення найбільш ефективних співробітників створює умови для формування кадрового резерву на заміщення вакантних керівних позицій.
7. Підвищується ефективність використання ресурсів, виявлення та уникнення неефективних бізнес-процесів [1].

При цьому дана модель не є вільною від недоліків, серед яких є те, що процес МВО може бути складним і тривалим, в результаті чого підприємству може не вистачити персоналу або фінансових ресурсів для завершення МВО та це може негативно відбитися на основній діяльності підприємства.

Таких недоліків дозволяє уникнути система збалансованих показників, яка характеризується тим, що всі дії підприємства взаємопов'язані і мають чіткі індикатори, які показують, як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей.

Цілі і показники цієї системи формуються в залежності від світогляду і стратегії кожного конкретного підприємства і розглядають його діяльність за чотирма аспектами (перспективам): фінансовому, взаєминам із середовищем (ринок/клієнти), внутрішнім бізнес-процесам, а також навчання, розвитку персоналу та розвитку інфраструктури (співробітники/інфраструктура) [2].

Взагалі система збалансованих показників є складовою частиною так званої системи Business Performance Management (BPM), що призначена для підтримки повного циклу управління підприємством. Це означає, що інструменти BPM взаємопов'язані і забезпечують виконання чотирьох основних етапів управління ефективністю під-

приємства: розробка стратегії, планування, моніторинг та контроль, аналіз та регулювання.

Таким чином, за допомогою BPM-системи створюється цілісна інфраструктура для підтримки узгодженого стратегічного і тактичного управління підприємством на основі єдиної моделі даних. У цьому принципова відмінність комплексного підходу систем автоматизації управління масштабу корпорації від ізольованого вирішення окремих управлінських завдань.

Проведення регулярного контролю та оцінки ефективності роботи дає змогу скласти уявлення про зміст, навантаження та обсяг роботи, визначити, що було досягнуто за поточний період та погодити плани на майбутнє. Поряд із цим потрібно розподіляти правила дії для кожного співробітника та встановлювати відповідальність за ці дії. У цьому відношенні найбільш прийнятною є авторська система А. Літягіна по впровадженню цільового управління – Goal-технологія. По суті це система збалансованих показників, адаптована під ситуацію вітчизняного ринку. Всі показники та їх виконання дуже жорстко зав'язані на оплату праці та на самій системі розрахунку фонду оплати праці. Авторська технологія призначена для створення на підприємстві системи постановки завдань і контролю за результативністю персоналу, за допомогою індивідуальних цілей для співробітників, а також для створення системи оплати праці для персоналу, залежною від результату, який приніс окремо взятий співробітник в певному періоді [3].

«Шість сигм» – це підхід до управління ефективністю, який прагне знайти і виключити причини помилок або дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для споживача ... «Шість сигм» – це стратегічний підхід, який працює для всіх процесів, продуктів і галузей» [4].

Істотна відмінність шести сигм від інших моделей управління ефективністю діяльності підприємства полягає в тому, що «шість сигм» протікає більш систематично, конкретно визначає, чому виникають помилки і містить фазу контролю – передбачає постійний контроль та залучає клієнтів у процес поліпшення якості.

Другою важливою перевагою є те, що в систему шість сигм входить залучення клієнтів у процес оптимізації. Таким чином, об'єднуються вирішальні сфери дії: задоволеність клієнтів і менеджмент якості. Завдяки цьому об'єднанню відбувається подвійне підвищення якості робіт та досягнень. Клієнти бачать свої бажання не тільки виконаними, але й перевиконаними завдяки внутрішньої оптимізації.

Будь-яке підприємство сьогодні – суб'єкт безперервних змін. Ринкова, соціальна, політична ситуації міняються з блискавичною швидкістю. Довгострокова стратегія, як правило, зберігається, а ось на тактичному рівні перемагає те підприємство, що спроможне оперативно реагувати на нестабільність. Коректувати, доповнювати, заново переписувати інструкції, переформулювати мету можна, але найчастіше це приводить до того, що не залишається часу на саму роботу. У таких умовах відбувається поступовий перехід до управління за цінностями.

Цінності – це уявлення людини про значимість для нього різних явищ, предметів, про головні цілі життя, праці, а також про засоби досягнення цілей. Вони можуть бути як індивідуальні, так і корпоративні, та загальнолюдські [5].

Ціннісно-орієнтоване управління націлене на те, щоб забезпечити послідовність наступних елементів:

- корпоративна місія (філософія бізнесу),
- корпоративна стратегія для досягнення корпоративної місії і мети,
- корпоративне управління (хто визначає корпоративну місію і регулює дії корпорації),
- корпоративна культура;
- корпоративна комунікація [6].

Ціннісно-орієнтованого управління має низку переваг: може послідовно максимізувати створення цінності; збільшує корпоративну прозорість; приводить у відповідність інтереси (top) менеджерів, інтереси акціонерів і зацікавлених сторін; полегшує комунікацію з інвесторами, аналітиками та зацікавленими сторонами; покращує внутрішню комунікацію зі стратегією; запобігає недооцінці акцій; встановлює ясні пріоритети в менеджменті; сприяє поліпшенню прийнятих рішень; допомагає збалансувати короткострокові, середньострокові і довгострокові компроміси; заохочує інвестиції, що створюють цінність; покращує розподіл ресурсів; оптимізує планування та бюджетування; встановлює ефективні цільові показники для компенсації; полегшує використання акцій для угод злиття або поглинання; допомагає більш ефективно управляти підвищеною складністю і більшою невизначеністю і ризиками.

Отже, проаналізувавши існуючі підходи до управління ефективністю підприємства, їх недоліки та переваги, ми виокремили загальні характеристики та сформулюємо власну модель управління ефективністю підприємства.

На даний час тенденції розвитку суспільства і економіки такі, що визначають необхідність більш швидкого реагування підприємств на зовнішнє середовище і запити споживачів, що в свою чергу ставить відповідні завдання перед науковим співтовариством в плані пошуку та розробки принципово нових підходів для забезпечення ефективності функціонування підприємств.

Одним з таких наукових напрямів є управління якістю, яка до теперішнього моменту має не тільки високий рівень наукової опрацювання, але й практичну реалізацію. Управління якістю визначається великим числом підходів до змісту, що багато в чому пояснюється діалектичними особливостями цього поняття. Так, спочатку управління якістю розглядалося стосовно до мінімальної частки браку продукції, що випускається. В даний час під управлінням якістю розуміють певну концепцію управління підприємством, пов'язану не тільки із забезпеченням відповідного рівня якості виробленої продукції або послуг, але й управління всіма процесами та підприємством в цілому. Основу менеджменту якості становить процесний підхід та орієнтація на споживача. Напрямки менеджменту якості різноманітні. Серед них можна виділити статистичні методи контролю якості, концепцію «шість сигм», різні моделі управління

якістю та модель переваги в рамках якої виділяють п'ять передумов: лідерство; політика та стратегія; управління персоналом; партнерство і ресурси; процеси.

Ці передумови призводять до чотирьох груп результатів: результати для персоналу; результати для споживачів; соціальні результати; ключові результати діяльності.

У моделі переваги, як і в системі збалансованих показників, прийнятий цілісний підхід до розуміння діяльності, передбачається, що інтереси різних груп і зацікавлених сторін мають бути враховані одночасно. Система збалансованих показників дуже цінна як стратегічна модель для менеджерів вищої ланки, але вона майже нічого не повідомляє про те, як добитися поліпшень. У моделі переваги цього недоліку немає, оскільки розглядаються як вихідні результати, так і передумови, тобто фактори, що визначають вихідні результати, саме це дозволяє сконцентруватися на показниках, що управляють результатами. Точний зв'язок між різними компонентами в рамках цієї моделі не встановлюється, тільки передбачається, що передумови визначають результати.

Найважливішим елементом управління ефективністю діяльності підприємства є стратегічне управління, що являє собою комплексну систему постановки та реалізації стратегічних цілей підприємства, засновану на прогнозуванні зовнішнього економічного середовища і виробленні способів адаптації до її змін. Відсутність оптимально розробленої стратегії управління ефективністю діяльності підприємства, адаптованої до можливих змін зовнішнього середовища, призводить до того, що управлінські рішення окремих структурних підрозділів підприємства носять різноспрямований характер, виникають протиріччя і знижується ефективність управлінської діяльності в цілому.

Формування стратегії як один з елементів моделі управління ефективністю тягне за собою процес розробки цілей підприємства і шляхів їх досягнення, що обумовлює впровадження цільового управління (рис. 1).

На першому етапі цільового управління розроблюються цілі. Після розробки вищим керівництвом довгострокових і короткострокових цілей вони формулюються для робітників наступного рівня в спадному порядку по ланцюгу команд.

Другим етапом процесу цільового управління є планування дій. Планування дій пов'язано з визначенням того, що, хто, коли, де і в якій кількості потрібно для досягнення даної мети.

Наступним етапом процесу цільового управління є перевірка та оцінка, що настає після закінчення встановленого періоду. Його завданням є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем та перешкод, визначення причин цих проблем, виявлення особистих потреб й винагорода за ефективну роботу.

Останній етап процесу цільового управління – прийняття коригуючих заходів. Після встановлення, що цілі не були досягнуті, й переконавшись, що керівництво точно встановило причину, необхідно вирішити, які слід вжити заходи для корегування відхилення.

Дослідження показують, що цільове управління має низку переваг [7; 8]. Це, насамперед, підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок того, що кожен працівник має чітке уявлення як про свої цілі, так і про цілі підприємства в цілому. Посилюється мотивація до роботи як результат особистої участі всіх працівників у встановленні та узгодженні цілей. Кожен працівник у цих умовах почуває особисту зацікавленість у їх досягненні. Важливе значення має і можливість просування до кінцевого результату малими кроками, тому що планами встановлюються тимчасові рамки та чітко сформульований конкретний кінцевий результат. Як правило, при впровадженні цільового управління поліпшуються взаємини між керівниками і підлеглими, удосконалюється система контролю та оцінки роботи кожного працівника підприємства (у відповідності з досягнутими результатами).

При цьому існують деякі обмеження ефективного впровадження цільового управління. Воно не приносить успіху на підприємстві, на якому слабо організовані бізнес-процеси, відсутні програми управління якістю, система контролю тощо. Тому при впровадженні цільового управління потрібно удосконалювати існуючі бізнес-процеси. Крім цього, до основних факторів, що спонукає підприємство зосереджувати свою увагу на поліпшенні бізнес-процесу, відносяться: підвищення вимог з боку споживачів, необхідність знижувати витрати або тривалість циклу, внутрішньоорганізаційні протиріччя.

А якщо врахувати активну останнім часом конкуренцію, то потреба в поліпшенні бізнес-процесів стає очевидною. Необхідність вдосконалення бізнес-процесів існує для всіх підприємств, що знаходяться в конкурентному середовищі, і це зумовлює безперервність цього процесу. Вибір процесів, що підлягають поліпшенню в першу чергу, індивідуальний для кожного підприємства.

Вдосконалення кожного бізнес-процесу дозволить суттєво підвищити економічні показники, заощадити фінансові ресурси, досягти заданої мети у встановлені терміни, в підсумку поступово приведе до забезпечення ефективності діяльності підприємства. Вдосконалення бізнес-процесів є фундаментом для виконання багатьох інших завдань. Без цього неможливо запровадити інші сучасні технології управління на довгостроковій основі.

Корпоративні цінності є найважливішим структурним елементом підприємства, оскільки вони забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями і поведінкою, між тим, що працівники відчувають, і тим, що вони роблять.

Корпоративні цінності та норми, з точки зору консультантів з управління та організаційної культури, можуть включати в себе: призначення підприємства та його характеристика; влада; поведінка з людьми; критерії вибору на керівні і контролюючі посади; організація роботи і дисципліна; стиль керівництва; процеси прийняття рішень; поширення та обмін інформацією тощо [9].

Зростання значення суб'єктивного фактора в сучасних умовах по-новому ставить питання про вплив менеджменту персоналу на управління ефективністю діяльності

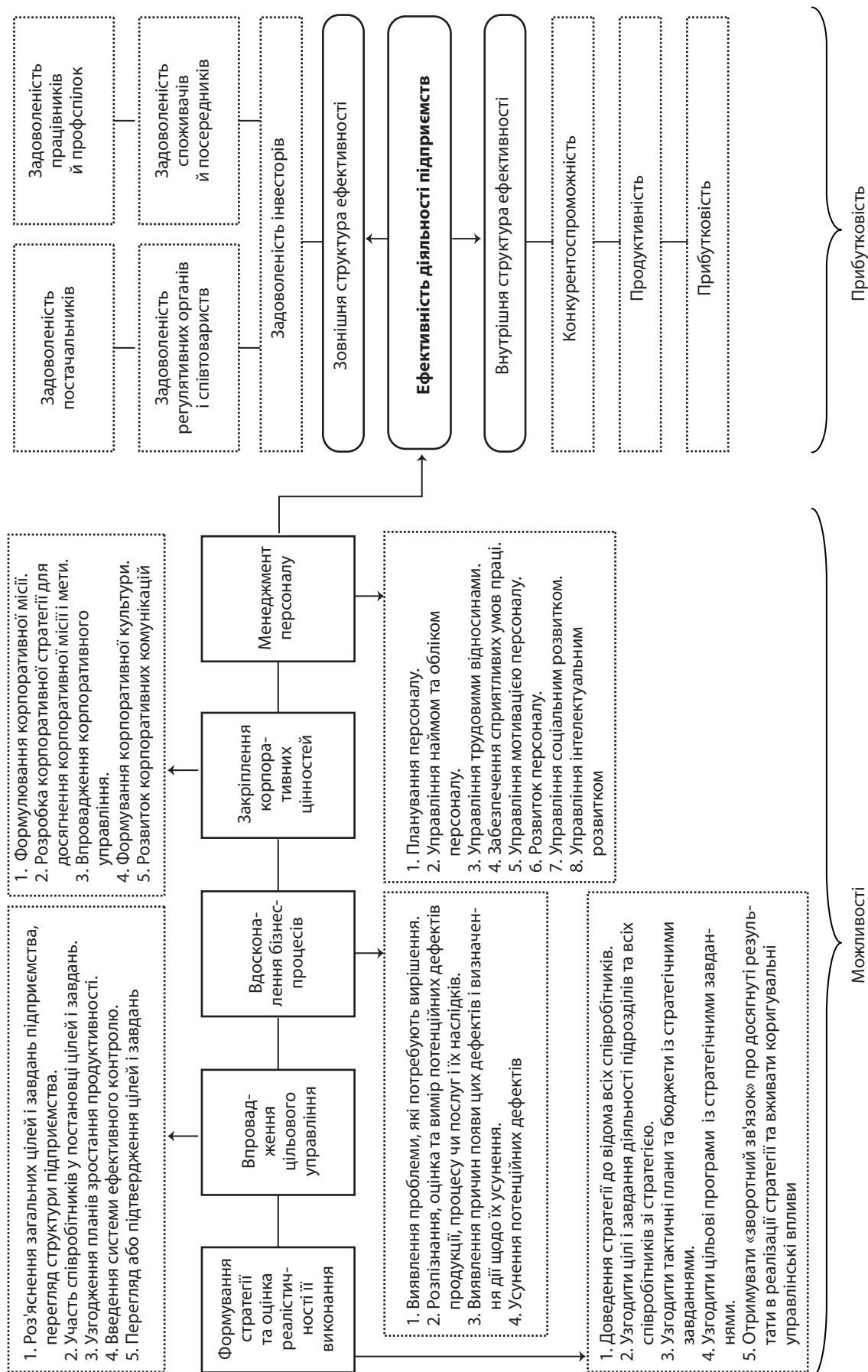


Рис. 1. Модель управління ефективністю підприємства

підприємства. Основні напрямки, за якими здійснюється цей вплив, різноманітні: ретельний відбір, підбір та оцінка персоналу відповідно до вимог посади або робочого місця; спеціальне навчання, професійна підготовка та тренінг; безперервне навчання відповідно до потреб оновлення знань; посилення реальної залежності оплати праці та інших винагород від результатів праці.

Про вплив управління персоналом на управління ефективністю діяльності підприємства говорить і той факт, що виробництво, соціальний розвиток і виховання людей являють собою єдиний процес. Тому врахування соціальних особливостей об'єкта управління та вплив на них підвищення результатів функціонування конкретного підприємства – одне з провідних завдань управління, і, зокрема, такої його функції, як управління персоналом.

Отже, запропонована модель володіє низкою переваг. По-перше, вона впливає на співробітників і стимулює їх працювати ефективніше. По-друге, вона допомагає націлити людей на виконання тих завдань, які є для підприємства ключовими через доведення та роз'яснення стратегії співробітникам, включення їх в процес постановки цілей, забезпечення зворотнього зв'язку щодо їх виконання. По-третє, дана модель управління ефективністю змінює ідеологію управління в бік управління результатами, а не процесами через вдосконалення бізнес-процесів. І нарешті, зміна умов зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають створення та закріплення корпоративних цінностей підприємства, що є одним із важелів підвищення ефективності підприємства, тому необхідно розглядати корпоративні цінності, як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і забезпечити продуктивну взаємодію.

Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір шляхів управління ефективністю діяльності підприємства в залежності від специфіки діяльності і особливостей вже сформованої системи управління. Однак будь-якому керівникові важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, якщо використовувати різні методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на цілі та стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, в результаті дослідження було з'ясовано, що поки не існує єдиного підходу до управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективністю можна управляти, використовуючи економічні та соціальні критерії, загальні та приватні показники ефективності. Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір методів управління ефективністю діяльності підприємства. Запропонована модель розроблена з урахуванням всіх елементів діяльності підприємства. Вони спрямовані в основному на необхідність розробки стратегії, цілей діяльності підприємства, закріплення корпоративних цінностей, вдосконалення технологій виробництва, професіоналізму, рівня кваліфікації, особистих і ділових якостей співробітників. Підприємство також самостійно вибирає шляхи забезпечення ефективності, виходячи із специфіки своєї діяльності, сформованої організаційної структури управління, економічних і соціальних результатів діяльності, фінансових ресурсів тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Management: Tasks, Responsibilities, Practices, by Peter Drucker, 1974
2. Герасимов Е. Ю. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии / Е. Ю. Герасимов // Дайджест-финансы. – ООО «Издательский дом Финансы та кредит». – 2008. – С. 54–57.
3. Литягин А. Реальное Целевое управление / А. Литягин. – М. – 2010. – 352 с.
4. Snee RD Why Should Statisticians Pay Attention to Six Sigma? An examination for their role in the six sigma methodology // Quality Progress, 1999, September, p. 100-103
5. Морев П. Генетический код управления / П. Морев // Сибирская нефть. – 2008. – № 90. – С. 22–26.
6. Andrew Black - Questions of Value. – 2004. – 320 p.
7. Поршнев А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатина. – М.: Инфра - М, 1999. – 669 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 704 с.
9. Зрелов П. О национальной программе «Российская деловая культура» / П. Зрелов // Служба персонала. – 2006. – № 9. – С. 23–25.