

УДК 658.5:658.01

UDC 658.5:658.01

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И ТРУДА: УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЛИНГ

EFFICIENCY OF COMPANY AND LABOR PRODUCTIVITY: MANAGEMENT AND CONTROLLING

Сербиновский Борис Юрьевич
д.э.н., к.т.н., профессор

Serbinovskiy Boris Yurievich,
Dr.Sci.Econ., Cand.Tech.Sci., professor

Емец Элла Витальевна
*Южный федеральный университет,
Ростов-на-Дону, Россия*

Emets Alla Vitalievna
Southern Federal University, Rostov-na-Donu, Russia

Описан подход к проектированию подсистемы управления и контроллинга производительности предприятия и труда, механизма и инструментов управления и контроллинга, реализуемый в условиях построения инновационной экономики. Статья может быть полезна экономистам, менеджерам, специалистам, интересующимся вопросами управления и контроллинга

The approach to subsystem projecting of management and controlling of efficiency of enterprise and labor productivity, the mechanisms of managing and controlling tools realized under conditions of forming innovative economics is described. The article may be useful for economists, managers, specialists who are interested in management and controlling

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ, КОНТРОЛЛИНГ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ТРУД, АКТИВЫ, ПОДСИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, МЕХАНИЗМ, ИНСТРУМЕНТЫ, ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД, ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Keywords: MANAGEMENT, CONTROLLING, EFFICIENCY, PRODUCTIVITY, COMPANY, LABOUR, ACTIVE, SUBSYSTEM OF MANAGING, MECHANISM, TOOLS, PROBLEM-ORIENTED APPROACH, INNOVATION ECONOMY

Проблема повышения производительности труда остается одной из самых острых для российской экономики. В России производительность труда составляет только 17% от уровня США [1]. По данным Министерства экономического развития и торговли РФ, Россия отстает более чем в 30 раз от Евросоюза и США по производительности труда в отдельных отраслях. Например, в настоящее время средняя производительность труда в российской ракетно-космической отрасли промышленности составляет 14,8 тыс. долл. в год на человека, в то время как в США данный показатель составляет 493,5 тыс. долл. [2]. Как заявил Дмитрий Медведев на первой встрече с представителями крупного бизнеса в качестве избранного президента: «Сегодня по отдельным отраслям уровень производительности труда отстает от уровня развитых зарубежных стран в 20 раз» [3].

Основные причины низкой производительности экономики, предприятий и труда порождают соответствующие факторы-следствия, дейст-

вующие негативно, одновременно и однонаправлено. Эти причины известны:

- изношенные и низкопроизводительные основные фонды. На предприятиях производительность обеспечивают не отдельные установки, агрегаты, станки, а весь комплекс взаимосвязанных и гармонизированных по производительности основных фондов, т.е. комплексы машин, оборудования, приборов, агрегатов, производственной инфраструктуры. Для российских предприятий характерно воспроизводство низкопроизводительных комплексов основных фондов и их активной части. Именно поэтому необходима инновационная модернизация промышленности и экономики;

- устаревшие технологии, которые непосредственно связаны с морально и физически устаревшими основными фондами;

- недостаточно эффективная организация производственных систем, процессов и труда. Эта причина и фактор имеет значительный вес, но улучшение организации требует знаний и проявления воли менеджеров высшего и среднего звена, но не связано со столь крупными финансовыми затратами;

- низкоэффективный менеджмент и, как следствие, неэффективные и непроизводительные деловые процессы, бизнес-процессы, недостаточно эффективный, умелый, производительный персонал. Необходимость существенного повышения и расширения компетенций управленцев и их инновационной активности;

- неэффективная организация труда и рабочих мест, обеспечивающих и вспомогательных процессов, которая сопровождается необоснованно раздутыми и несбалансированными по производительности штатами по всем категориям персонала;

- высокая концентрация производства в форме крупных градообразующих предприятий, которые всегда будут поддерживаться социально ориентированным государством посредством дотаций и других мер, при-

водящих к сохранению неэффективного производства. Известным примером служит Автоваз, который не один раз получал финансовую поддержку из госбюджета;

- практическое отсутствие стимулов к построению инновационного производства связано с высоким уровнем монополизации во всех наиболее важных отраслях и сферах деятельности национальной экономики, коррупции в государстве и обществе. Формально конкурентный рынок характеризуется как «недостаточно конкурентный». При этом «общество» непрерывно ратует за государственное регулирование экономики, а государство регулирует бизнес и может прекратить деятельность предприятия посредством множества инструментов и структур исполнительной власти;

- недостаточная информатизация и автоматизация производства и менеджмента, низкий уровень использования высоких технологий, в результате – неэффективные методы и средства производства, труда и управления;

- сравнительно слабая, безденежная инвестиционная российская инфраструктура, банки, которые не готовы финансировать инновационные проекты с крупными вложениями, средним и длительным сроком окупаемости, а также высокие инвестиционные риски, ухудшающие инновационный и инвестиционный климат.

В ряду этих причин несовершенство контроллинга и отсутствие контроллинга производительности непосредственно связано с низкоэффективным менеджментом. Вместе с тем, именно контроллинг может стать эффективным и комплексным инструментом, создающим условия для роста производительности труда. Задача построения и определения содержания подсистемы контроллинга производительности в управлении предприятием является сложной и решается с привлечением междисциплинарного знания, требует увязки решений в цепи «наука – экономика – техника – производство», следовательно, построения единого процесса формирова-

ния научных, экономических, управленческих, технических и технологических знаний. При этом основная задача контроллинга – реализовать на практике эффективное управление организационными изменениями [4 – 9] и воплотить в жизнь предприятия идеи и принципы управленческой экономики [10].

Как известно, в контроллинге используются результаты, во-первых, финансового учета (бухгалтерского учета; учета денежных средств и расчетов, материально-производственных запасов, внеоборотных активов, расходов и доходов, кредитов и займов, капитала предприятия), включая финансовое отражение результатов деятельности предприятия [11 – 14], во-вторых, налогового учета (данные о формировании налогооблагаемой базы, результаты расчета налога на прибыль и других налогов, которые сравниваются с налоговой отчетностью предприятия) [15 – 18], в-третьих, управленческого учета (учета производственных затрат, учета и калькулирования себестоимости продукции, работ, услуг с полным распределением затрат, в том числе по переменным, постоянным и нормативным затратам, а также затратам, распределенным в системе бюджетирования и т.д.) [19 – 24], в-четвертых, комплексного анализа состояния предприятия и результатов его хозяйственной деятельности [25 – 31]. Особое внимание уделяется консолидированной финансовой отчетности, в том числе реализации международных стандартов финансового учета и отчетности. Эти уже существующие источники информации могут быть успешно использованы в контроллинге производительности.

При поиске путей эффективной реорганизации бизнеса и управления предприятием широко применяются методы моделирования, в том числе экономико-математического [32 – 36]. С использованием моделей выстраивается связь стратегии предприятия с оперативным бизнесом, осуществляется декомпозиция и балансировка стратегических и оперативных целей, выполняется выбор факторов эффективного управления (регулиру-

вания) процессов производства и управления.

С контроллингом гармонично сочетается бизнес-структура предприятия, использующая идеи бюджетирования, в которой выделяются центры прибыли, затрат, сервис-центры, инвестиционные центры, а также четко установлены структура продуктов и услуг, выполнена классификация клиентов для целей контроллинга и применяется интегрированная система планирования.

Бюджетирование затрат предполагает использование специального арсенала методов расчета и анализа затрат, но позволяет осуществлять учет и контроль затрат, анализ отклонений в системе контроллинга.

Развитая и разносторонняя система учета создает условия для формирования информативной системы показателей оценки деятельности предприятия и его подразделений; анализа материальных и финансовых потоков; планирования, нормирования и расчета затрат по видам, местам возникновения и продуктам. Применяемая система показателей, их учета и анализа, с одной стороны, позволяет выделить специализированную подсистему контроллинга производительности, но с другой – оказывается неполной, поскольку на производительность труда оказывают влияние разнообразие по своей природе факторы, которые не отражены в управленческом и финансовом учетах, но могут отслеживаться посредством специально создаваемого мониторинга производительности труда [37, 38]. Поскольку мониторинг только создает базу для управления, то подсистема контроллинга производительности труда должна создаваться для решения задач ее повышения, связывая его с реорганизацией производства и управления, чтобы вводимые изменения воспроизводили условия высокопроизводительного труда и продуктивного производства. В этом случае выделяются как сопутствующие, но важные задачи: уточнения системы показателей и целевых критериев, их классификации и взаимосвязи; организация контроллинга производительности труда; подготовка персонала; создание

методики оценки эффективности работы специалистов; разработка процессов информационной поддержки подготовки принятия решения в такой подсистеме контроллинга; формирование интегрированной информационной платформы для включения контроллинга производительности труда в автоматизированную систему управления предприятием.

Управление производительностью, в частности, производительностью труда, достаточно хорошо исследовано [37 – 42], хотя на российских предприятиях специализированных подсистем управления производительностью в ходе исследования обнаружено не было. Среди монографических изданий глубиной и многоаспектностью исследования выделяется работа Д. С. Синка [39].

Важно то, что в современных трактовках производительности авторы уделяют особое внимание построению эффективных бизнес-процессов [43] и гармоничного производства [44], связывают эффективное и производительное предприятие с конкурентоспособным производством [45], которое ориентировано на высокую ценность продукции [42, 46], удовлетворение ожиданий потребителей [47], и, как следствие, способно обеспечить высокую финансовую производительность [48], в том числе за счет управления знаниями и сознанием работников [49, 50].

Таким образом, можно утверждать, что, во-первых, предпосылки для создания подсистемы контроллинга и управления производительности созданы. Во-вторых, предмет контроллинга производительности целесообразно связывать с производительностью предприятия и его бизнес-процессами, производительностью активов и производительностью труда, учитывая множество сложных связей, определяющих качественные и количественные стороны этих схожих, но разных категорий. Следовательно, задача построения подсистемы контроллинга и управления производительности остается нерешенной и особо сложной.

Производительность (в том числе производительность труда) являет-

ся важнейшим показателем качества организации производственной системы, управления ею и экономики в целом. Контроллинг как философия, система и набор инструментов направлен на повышение эффективности предприятия, его производственной системы, функционирующей в условиях рыночной конкуренции, но контроллинг производительности еще остается не достаточно исследованным и разработанным, хотя, в практике контроллинга можно найти примеры использования нормативов производительности. Встраивая в процессы управления контроллинг производительности, не следует ограничиваться производительностью труда. Важно расширить границы контроллинга (рис. 1) и одновременно попытаться, с одной стороны, максимально использовать имеющуюся информационную базу учета и контроля, но с другой стороны, обеспечить ее расширение за счет новых методических инструментов, структур и форм контроллинга, создавая условия для его автоматизации как особой инструментальной платформы подготовки управленческих решений.

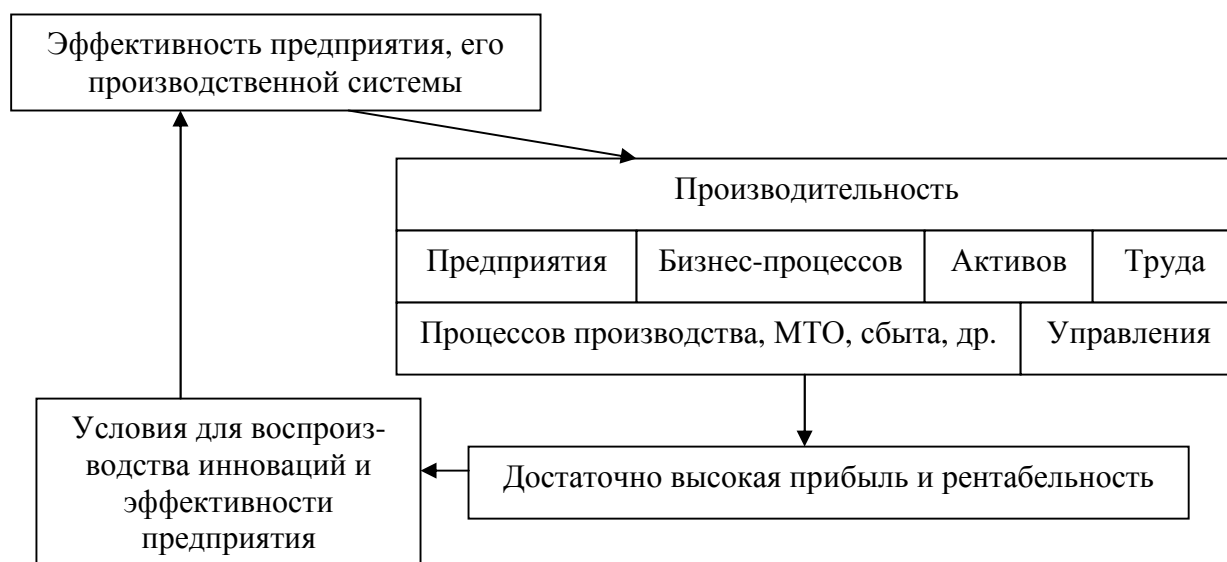


Рисунок 1 – Логические связи в системе управления предприятием, формируемые при создании контроллинга производительности

Рассматривая в системах контроллинга производительность, авторы

сводят эту проблему к контроллингу бизнес-процессов и их совершенствованию посредством контроллинга [51, 52], что верно лишь отчасти. Контроллинг и управление бизнес-процессами достаточно хорошо разработаны и обеспечены автоматизированными и информационно-коммуникационными инструментами, в том числе Customer Relationship Management (CRM), обеспечивающий функциональность и совершенствование различных процессов, включая маркетинг, сбыт, обслуживание клиентов и т.п. Может быть реализован процесс поиска перспективного коммерческого партнера предприятия. Это позволяет выйти за рамки производственной системы и на практике реализовать идеи максимизации ценности товаров (работ и услуг) и инновационного воспроизводства ценности для снижения рыночных рисков.

Контроллинг производительности должен быть настроен на развитие предприятия, способного создавать и воспроизводить товары и услуги, ценность которых достаточна для создания запаса конкурентоспособности цены и получения прибыли, обеспечивающей инновационное воспроизводство бизнеса на растущем рынке.

Следует отметить, что термин «ценностно-ориентированное единство» появился и использовался достаточно давно, но связывался не с ценностью (полезностью) товара, а с эффективностью труда и воздействием трудового коллектива на эффективность, в том числе производительность труда [53, с. 44 – 45].

Возможность применять ценностный (полезностный) подход в управлении производительностью труда на предприятии появилась после рыночных преобразований. Этот подход используется в мониторинге производительности труда на предприятиях и вертикально интегрированной структуре, объединяющей предприятия [37, 38, 54 – 58].

Целесообразно разработать методику использования показателей производительности труда в управлении ею с учетом оценок ценности то-

варов (работ и услуг). Приведенная на рисунке 2 схема может служить основой для реализации институционального и организационного подхода при создании механизмов управления производительностью на уровне предприятия и структурах интеграции и кооперации, в которых предприятие реализует общие с партнерами бизнес-процессы.

Вместе с этим применение полезностного (ценностного) подхода без затратного подхода оказывается невозможным, следовательно, в контроллинге производительности необходима связь с контроллингом финансов и затрат для использования его результатов, чтобы успешно решать, по крайней мере, две важные и связанные с производительностью труда и ценой на продукцию задачи:

- установить возможность выгодного производства продукции, соизмеряя цены спроса и предложения;
- увязать рост производительности труда с конкурентоспособностью товара.



Рисунок 2 – Схема использования системы показателей, оценок, нормати-

вов и критериев системы мониторинга в аналитических расчетах и управлении производительностью предприятия и труда

Основное соотношение между ценой продукции, установленной на основе полезностного ($C_{пол}$) и затратного ($C_{зат}$) подходов, определяется неравенством

$$C_{пол} \geq C_{зат} .$$

При этом $C_{зат}$ можно установить по необходимому уровню рентабельности с учетом:

- необходимости выплаты дивидендов;
- сложившейся инфляции и ее влияния на покупательную способность денег в планируемом периоде производства и сбыта товара;
- риска бизнеса (или определенного вида деятельности предприятия);
- необходимости расходования части прибыли на развитие предприятия.

Последний элемент следует связывать с выбранной стратегией предприятия и темпами роста рынка. Он связан со стремлением предприятия сохранить или увеличить свою долю на рынке (рис. 3).

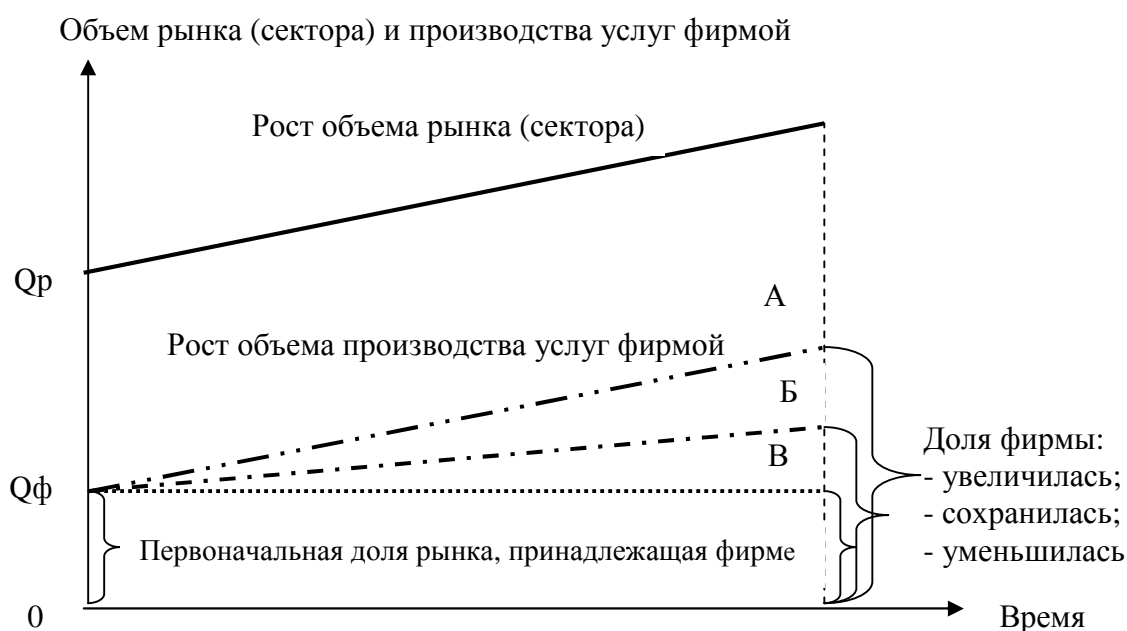


Рисунок 3 – Логика выбора темпа роста объема производства и реализации

продукции

Обеспечивая экономический рост предприятия, следует установить необходимый темп роста объема производства продукции (товара, работ, услуг). Темпы роста рынка и объема реализации предприятия могут быть измерены и спрогнозированы. Если коммерческое предприятие хочет сохранить свое положение на рынке, то его доля не должна уменьшаться, т.к. при растущем рынке и сохранении предприятием объема производства $Q\phi$ оно будет уменьшать свою долю на рынке (вариант В на рис. 3), которая определяется отношением $Q\phi/Q_p$. Предприятие может рассчитать необходимый для сохранения доли на рынке темп роста (индекс роста) производства продукции (вариант Б), изыскивая ресурсы и инновационные возможности достижения такого темпа роста. В этом случае оно будет удовлетворять производимыми товарами дополнительный платежеспособный спрос на растущем рынке. Если же инновационный потенциал и конкурентоспособность предприятия достаточно высоки, и оно может изыскать инвестиции для реализации более высокого темпа роста (вариант А), то его доля рынка будет увеличена. Необходимые затраты на реализацию выбранного варианта развития предприятия могут быть определены с использованием расчетной схемы, изображенной на рисунке 4.

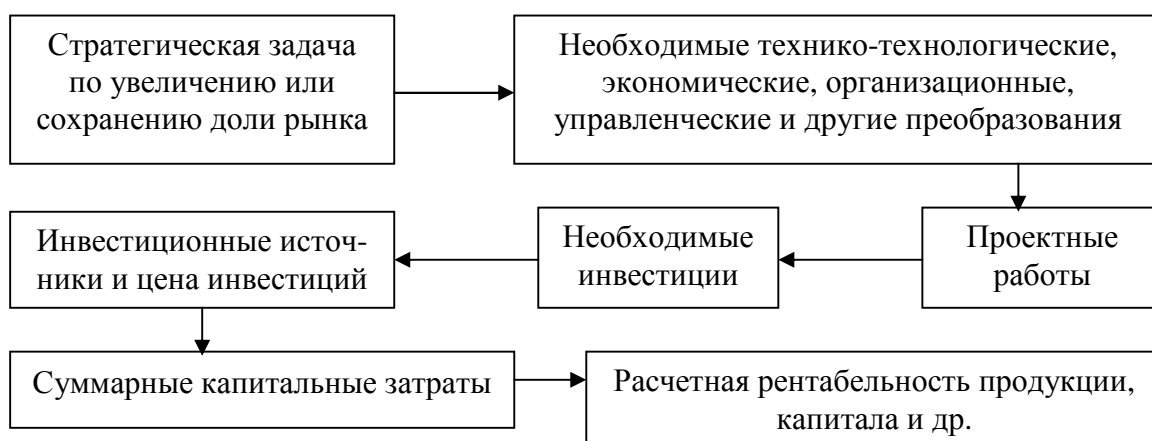


Рисунок 4 – Расчетная схема определения плановой рентабельности

Увязать рост производительности труда с конкурентоспособностью товара можно, анализируя запас конкурентоспособности цены. Суть такого анализа и необходимых соотношений рассматриваемых показателей проиллюстрирована на рисунке 5. При этом верхним ограничением цены продукции фактически служит $C_{пол}$, а основные расчеты ведутся с использованием затратного подхода. Описанный подход позволяет судить об основных частях механизма управления производительностью на промышленном предприятии с использованием ценностных оценок, однако, предприятие удерживается на рынке за счет ключевых компетенций и динамических способностей, которые обеспечивают, в конечном счете, технико-технологические преимущества и люди – их компетенции и способности. Следовательно, контроллинг персонала будет полезен, но с некоторыми дополнениями.

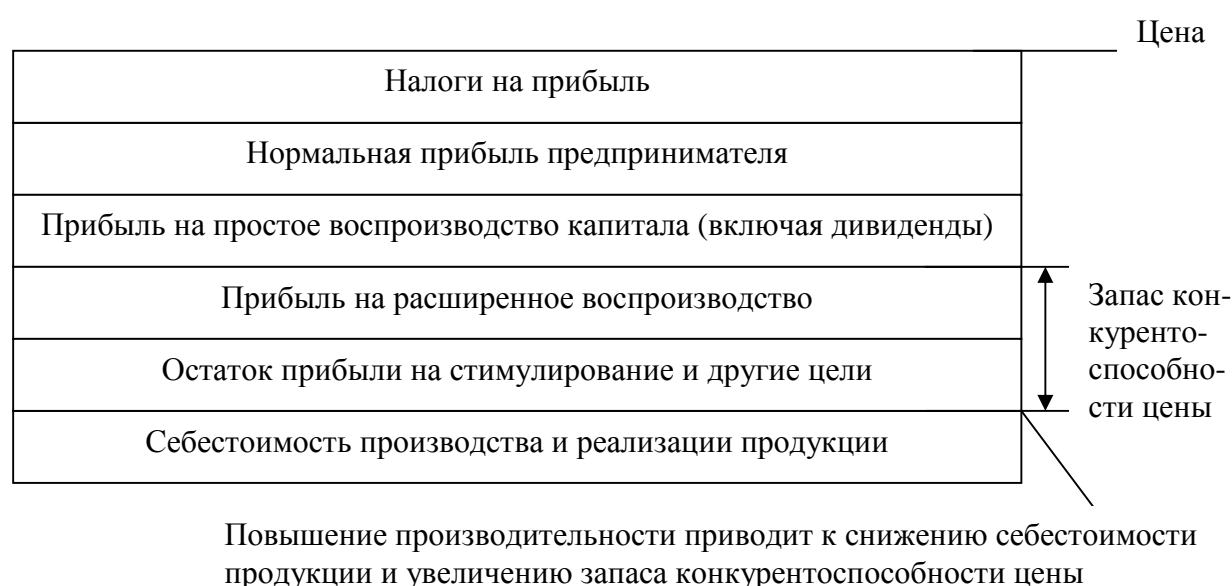


Рисунок 5 – Связь производительности и запаса конкурентоспособности цены товара

Известны базовые компоненты контроллинга, оказывающие значимое влияние на эффективность деятельности предприятия. Они, как прави-

ло, схематично представляются в форме пирамиды контроллинга [59 – 65].

Следовательно, существует необходимость и возможность построения подсистемы контроллинга производительности, в которой может быть рационально использован и успешно адаптирован опыт контроллинга на промышленных предприятиях. Однако, как обосновано выше, некоторые дополнения и изменения неизбежны. Они касаются следующих аспектов:

- ключевых компетенций предприятия и его динамических способностей, которые связаны с результатами стратегического анализа, инновационных процессов и развития персонала;

- реализации изменений, совершенствования разных сторон деятельности предприятия, которые осуществляются в форме проектов, требующих внедрения проектных оценок, учета, анализа и управления;

- целей совершенствования и их приоритетности в зависимости от затрат и ожидаемых результатов, что приводит к необходимости вести учет по целям, создавать и использовать в управлении проблемно-ориентированные механизмы управления, приводящие к повышению производительности;

- комплексности и взаимосвязанности учета и используемой системы показателей. Поскольку перечисленные дополнения могут быть реализованы в комплексе с разными видами учета, то и они требуют корректировки и дополнения (рис. 6).

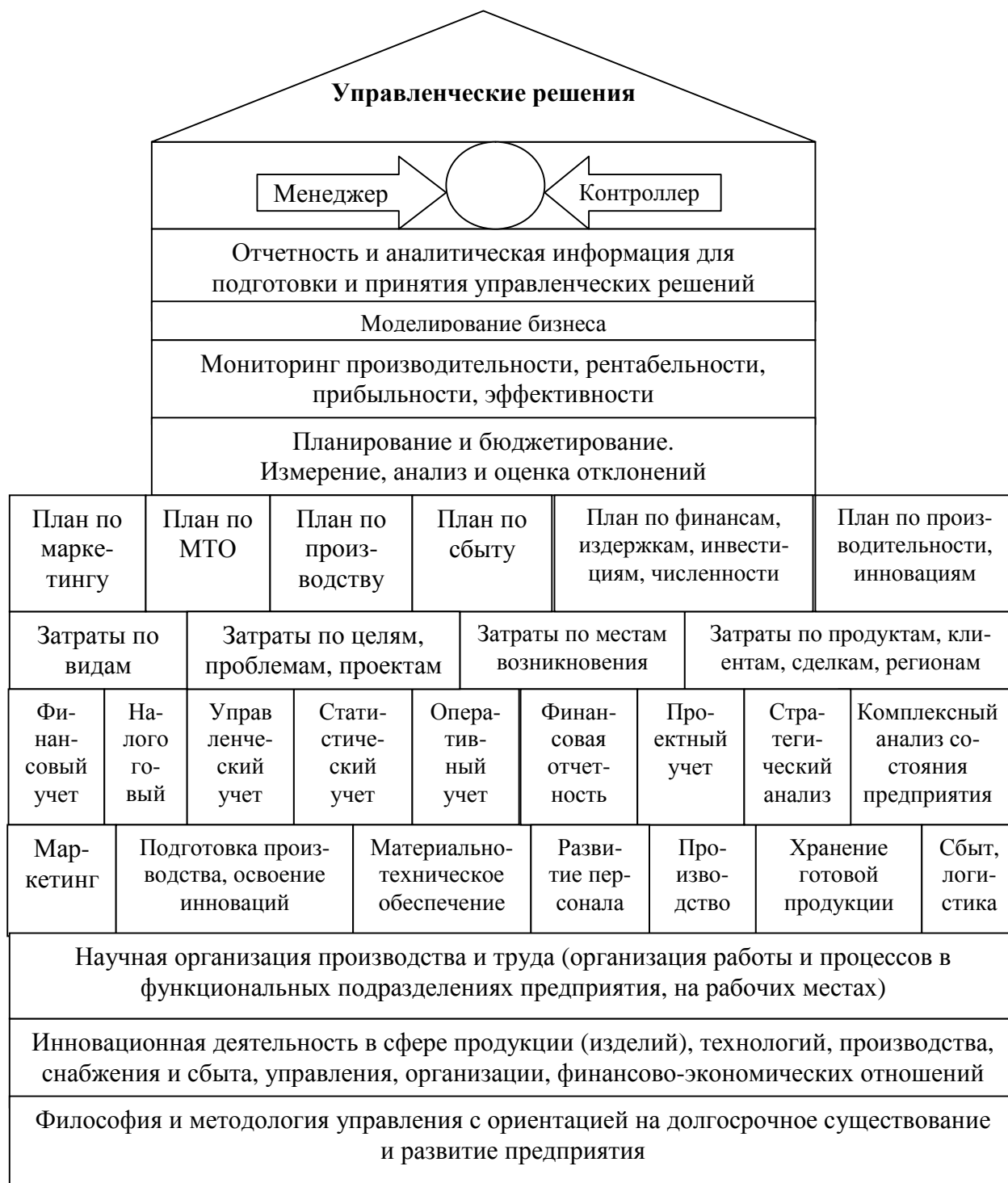


Рисунок 6 – Структурная схема контроллинга производительности

Описанные новые элементы, формируемые при создании контроллинга производительности, приводят к необходимости реализовать новые шаги:

- разработать новые методические, программные и организационные инструменты модернизируемой подсистемы контроллинга;
- скорректировать процесс контроллинга, прежде всего, информационную часть и процессы подготовки и принятия управленческих решений;
- ввести новые функции, реализуемые персоналом, и предусмотреть его обучение;
- скорректировать организационные отношения и при необходимости организационную структуру предприятия;
- модернизировать документооборот, систему контроля и связи, в том числе электронные, дополнить программное обеспечение автоматизированного контроллинга. Если на предприятии используются интеллектуальные системы управления, то осуществить их дополнительное «обучение».

Таким образом, создание и внедрение контроллинга производительности приводит к комплексным изменениям в системе контроллинга предприятия, дополнению и изменению его инструментально-методической, структурной, процессной, программной, функционально-технологической и технической составляющей. Однако такие изменения вполне осуществимы на основе контроллинга, существующего на предприятии, а при его отсутствии – на имеющейся информационной и инструментальной базе комплексного контроля, учета и анализа.

Литература

1. Почему производительность труда в России такая низкая. 14.05.2009 // Business Week; xPressa. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://xpressa.ru/translates/516-pochemu-proizvoditelnost-truda-v-rossii-takaya.html>.
2. Гудков Д. Производительность труда в России. 13.11.2009 // EquipNet. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.EquipNet.ru.
3. Новикова Л. Олигархи в гостях у Медведева // РБК daily: ежедневная деловая газета, 09.04.2008. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.rbcdaily.ru/2008/04/09/focus/335103>.
4. Малышева Л. А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга. – Екатеринбург: Ин-т экономики УРО РАН, 2004. – 360 с.

5. Карминский А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; Под ред. А. М. Карминский, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
6. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
7. Попова Л. В. Контроллинг / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 192 с.
8. Шигаев А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.
9. Климов С. М. Контроллинг: вопросы теории и практики. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2005. – 64 с.
10. Байе М. Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.
11. Баканов М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет / Под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 536 с.
12. Бухгалтерская (финансовая) отчетность / Под ред. проф. В. Д. Новодворского. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 464 с.
13. Бочаров В. В. Финансовый анализ. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с.
14. Терехова В. А. Финансовый учет. – СПб.: Питер, 2005. – 368 с.
15. Тюмина М. А. Налоговый учет и отчетность. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 352 с.
16. Бодрова Т. В. Налоговый учет и отчетность. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 480 с.
17. Попова Л. В. Налоговый учет, отчетность, аудит / Л. В. Попова, Т. А. Головина, Л. Н. Никулина. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 416 с.
18. Нестеров Г. Г. Налоговый учет и налоговая отчетность / Г. Г. Нестеров, А. В. Терзиди. – М.: Эксмо, 2009. – 320 с.
19. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
20. Попова Л. В. Формирование учетно-аналитической системы затрат на промышленных предприятиях / Л. В. Попова, И. А. Маслова, В. А. Константонов, М. М. Коростелкин. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 224 с.
21. Воронова Е. Ю. Управленческий учет на предприятии. – М.: Велби, Проспект, 2006. – 248 с.
22. Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы. – М.: Дашков и Ко, 2006. – 484 с.
23. Кузьмина М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
24. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
25. Ендовицкий Д. А. Финансовые резервы организации: анализ и контроль: научное издание / Д. А. Ендовицкий, А. Н. Исаенко; Под ред. проф. Д. А. Ендовицкого – М.: КНОРУС, 2007. – 304 с.
26. Гусева Л. И. Управленческий анализ хозяйственной деятельности: методические рекомендации, примеры, тесты. – Воронеж: Воронеж. гос. ун-т, 2006. – 82 с.
27. Глазов М. М. Менеджмент предприятия: анализ и диагностика / М. М. Глазов, И. П. Фирова. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2007. – 239 с.
28. Ковалев А. П. Основы стоимостного анализа / А. П. Ковалев, В. В. Рыжова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.

29. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: Вилби, Проспект, 204. – 424 с.
30. Рыжова В. В. Определение оптимальных запасов материальных ценностей на складах предприятия / В. В. Рыжова, Ю. И. Брынских, Е. А. Копылов, В. В. Щеглов. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2003 – 83 с.
31. Рыжова В. В. Комплексный технико-экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2002 – 102 с.
32. Бережная Е. В. Математические методы моделирования экономических систем / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
33. Абланская Л. В. Экономико-математическое моделирование / Под ред. И. Н. Дрогобыльского. – М.: Экзамен, 2006. – 798 с.
34. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчик, О. Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
35. Волошин Г. Я. Методы оптимизации в экономике. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 320 с.
36. Дик В. В. Методология формирования решения в экономических системах и инструментальные среды их поддержки. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 300 с.
37. Сербиновский Б. Ю. Мониторинг производительности труда на промышленном предприятии и в вертикально-интегрированной структуре / Б. Ю. Сербиновский, Е. В. Рудик // Промышленная политика и модернизация национальной экономики / Под ред. д.э.н., проф. А. В. Бабкина. – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2010. – с. 262 – 297.
38. Сербиновский Б. Ю. Мониторинг производительности труда / Б. Ю. Сербиновский, Е. В. Рудик; Юж. фед. ун-т. – Новочеркасск: Лик, 2010. – 260 с.
39. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
40. Чаринцева В. А. Управление производительностью. – М.: Благовест-В, 2006. – 280 с.
41. Френкель А. А. Прогнозирование производительности труда. Методы и модели. – М.: Экономика, 2007. – 222 с.
42. Сербиновский Б. Ю. Управление производительностью труда на промышленном предприятии с использованием оценок ценности продукции / Б. Ю. Сербиновский, Э. В. Емец, М. С. Тимофеева // Финансы, денежное обращение и кредит. Организация финансовых систем: Материалы II Междунар. науч.-практ. конф., г. Новочеркасск, 1 июня 2007 г.: В 2 ч. / Юж.-Рос. гос. техн. ун-т (НПИ). – Новочеркасск: ЮРГТУ, 2007. – Ч.2.
43. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
44. Клевлин А. И. Организация гармоничного производства. Теория и практика / А. И. Клевлин, Н. К. Моисеева. – М.: Омега-Л, 2003. – 360 с.
45. Мишин Ю. В. Экономические основы организации конкурентоспособного производства / Институт микроэкономики. – М.: Новый век, 2004. – 212 с.
46. Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: Финансовый и бухгалтерский аспекты. – 2-е изд. – СПб.: СПбГУ, Высш. шк. менеджмента, 2008. – 320 с.
47. Брагин Ю. В. Путь QFD: проектирование и производство продукции исходя из ожиданий потребителей / Ю. В. Брагин, В. Ф. Корольков. – Ярославль: Центр качества, 2003. – 240 с.
48. Рудницкая Л. Б. Финансовая привлекательность и финансовая производительность компании // Финансы. – 2008. – № 11. – С.74 – 77.
49. Шамир Б. Стратегическое лидерство в управлении сознанием / Б. Шамир,

Р. Худжберг // Маркетинг. – 2010. – № 2. – С. 82 – 85.

50. Оськин В. Управление работниками знаний // Управление персоналом. – 2004. – № 6. – С.51 – 54.

51. Коптелов А. Разработка системы контроллинга бизнес-процессов для энергетических компаний / А. Коптелов, В. Беркович // Управление бизнес-процессами и развитием информационных технологий; Академия энергетики, март 2007 [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://businessprocess.narod.ru/index24.htm>. Свободный загл. с экрана.

52. Шматалюк А. Использование ARIS на этапе Контроллинга бизнес-процессов / А. Шматалюк, С. Белова // Oracle.com. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.oracle.com/global/ru/oramag/feb2007/tema_aris_p_wise.html. Свободный загл. с экрана.

53. Управление машиностроительным предприятием: Учебник для машиностроительных специальностей вузов / С.В. Смирнов, С.Н. Ефимушкин, А.А. Колобов и др.; Под ред. С.Г. Пуртова, С.В. Смирнова. – М.: Высш. шк., 1989. – 240 с.

54. Сербиновский Б.Ю. Система мониторинга производительности руда в промышленной вертикально-интегрированной структуре / Б. Ю. Сербиновский, Е. В. Рудик // Организатор производства: теоретический и научно-практический журнал. – 2006. – №3(30). – С.23 – 24.

55. Рудик Е.В. Система мониторинга производительности труда в промышленной вертикально-интегрированной структуре // Конкуренция и конкурентоспособность. Организация производства конкурентоспособной продукции: Материалы V Междунар. науч.-практ. конф., г. Новочеркасск, 15 дек. 2006 г.: В 3 ч. / Юж.-Рос. гос. техн. ун-т (НПИ). – Новочеркасск: ООО НПО «ТЕМП», 2006. – Ч.3. – С. 45 – 49.

56. Рудик Е.В. Управление ценностью товара как путь повышения производительности труда в промышленности // Россия в начале XXI века: прошлое, настоящее, будущее: Сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. г. Армавир, 28 – 29 марта 2006 г. – Армавир: Изд-во СКИБИИТ (АФЭИ), 2006. – С. 207 – 211.

57. Сербиновский Б.Ю. Мониторинг производительности труда на предприятии и в вертикально-интегрированной структуре (часть 1) / Б.Ю. Сербиновский, Е.В. Рудик // Научный журнал КубГАУ [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2010. – № 60 (06). – Шифр Информрегистра: 0420700012\0043. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2010/06/pdf/21.pdf>.

58. Сербиновский Б.Ю. Мониторинг производительности труда на предприятии и в вертикально-интегрированной структуре (часть 2) / Б.Ю. Сербиновский, Е.В. Рудик // Научный журнал КубГАУ [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2010. – № 60 (06). – Шифр Информрегистра: 0420700012\0043. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2010/06/pdf/22.pdf>.

59. Фалько С. Контроллинг в России / С. Фалько, К. Расселл, Л. Левин // Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling.shtml>. Свободный загл. с экрана.

60. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича; Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

61. Карминский А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; Под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

62. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

63. Фалько С. Г. Контроллинг на предприятии / С. Г. Фалько, В. М. Носов. – М.: Знание России, 1995. – 80 с.

64. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут; Под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой; Пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 287 с.

65. Климов С. М. Контроллинг: вопросы теории и практики / С. М. Климов, А. Н. Костевят. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2005. – 64 с.