

ФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях углубляющегося мирового финансово-экономического кризиса существующие рыночные и государственные механизмы оказываются неспособными обеспечить эффективное функционирование промышленных предприятий. Новые условия хозяйствования, характеризующиеся падением спроса и недостатком кредитных и инвестиционных ресурсов, заставляют искать новые механизмы обеспечения эффективного развития бизнеса. При сокращении выпуска продукции и экономии ресурсов эффективность становится объектом процесса управления, в котором должны принимать участие не только руководство предприятия и его работники, но и государство в лице специализированных учреждений, деятельность которых направлена на содействие предприятиям в осуществлении управления эффективностью своей деятельности.

Целью данного исследования является концептуально-методологическое обоснование общего механизма управления эффективностью деятельности предприятия.

В современной теории управления не существует единого подхода к определению сущности понятия «механизм управления». Чаще всего учеными рассматриваются отдельные составляющие общего хозяйственного механизма: организационный, экономический или организационно-экономический механизмы. Учитывая управленческий характер задач данного исследования, использование экономического механизма,

представляющего собой диалектически развивающуюся систему видов и форм собственности, методов ведения хозяйства, форм управления, инструментов и рычагов государственного управления и рыночной саморегуляции по обеспечению эффективного функционирования предприятий [1], в отдельности от организационной составляющей было бы некорректным. Поэтому формируемый механизм управления эффективностью предприятия целесообразно рассматривать не только в организационной, но и в расширенной организационно-экономической форме с добавлением механизмов, обеспечивающих поддержку принимаемых управленческих решений.

Таким образом, методология данного исследования связана с построением организационного и расширенного организационно-экономического механизма управления (общего механизма), обеспечивающего непрерывный и устойчивый рост эффективности деятельности предприятия.

В современной теории механизмов управления не существует общепринятой трактовки понятия «*организационный механизм управления*». Так, И. Грузнов определяет его как комплексное понятие, характеризующее совокупность необходимых взаимосвязей, возникающих между различными элементами организации производства, труда и управления [2]. В других источниках он рассматривается как:

целостная система действий по реализации управления [3];

система методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней средой [4];

система подготовки и принятия управленческих решений [5];

структура управленческих действий, средств и методов их выполнения, выстроенных в определенной последовательности [6].

Обобщая существующие трактовки в контексте управления эффективностью предприятия, можно дать следующее определение: *организационный механизм управления эффективностью предприятия* – это система действий и взаимосвязей организационных структур, в совокупности решающих основную задачу управления эффективностью предприятия – обеспечение непрерывного и устойчивого роста эффективности предприятия. Для формирования такого механизма необходимо определить совокупность субъектов и объектов управления, их взаимосвязей и действий, а также методов их выполнения.

Многообразие трактовок, понимания и отражения сущности понятия «*организационно-экономический механизм*» в теории управления заставило нас прибегнуть к их классификации и выделить основные подходы, изложенные далее.

Операционный подход отражает данный тип механизма управления в виде последовательности операций (действий, мероприятий), приводящей к получению необходимого результата [7, 8]. Данный подход весьма сближает понятия «механизм управления» и «алгоритм» и позволяет использовать инструментарий составления алгоритмов для схематического отображения организационно-экономического механизма управления.

Методический подход определяет организационно-экономический механизм как совокупность форм и методов управления, используемых в процессе формирования и оптимального использования ресурсов предприятия для максимальной интенсификации производства [9, 10]. Основное внимание сторонниками данного подхода уделяется методическому обеспечению процесса управления и его отдельных элементов.

Функциональный подход отражает данный механизм управления в разрезе его функциональных составляющих: организационного, мотивационного и экономического механизмов [11]. Такой подход связывает различные элементы составляющих в единую систему функций, которые выполняет механизм.

Системный подход рассматривает данный механизм как систему взаимозависимых организационных и экономических подсистем (элементов): принципов, методов управления, организационных форм и нормативов [12-17]. Основной целью такой системы чаще называется повышение эффективности производства.

Существуют и иные определения организационно-экономического механизма управления, рассматривающие его как:

сложный динамичный организм [18];

совокупность форм, структур, методов, средств и функций управления [19];

совокупность организационных форм, экономических методов и рычагов внешнего и внутреннего влияния [20];

совокупность необходимых связей между различными взаимозависимыми организационными и экономическими явлениями [2].

Такое разнообразие подходов позволяет охарактеризовать

организационно-экономический механизм управления в разных аспектах и представить его в различных формах. Однако с точки зрения управления эффективностью предприятия определения и характеристик организационно-экономическому механизму пока не дано.

Исходя из целей данного исследования, можно дать следующее обобщенное определение: *организационно-экономический механизм управления эффективностью предприятия* – это система методов, операций, рычагов, организационных структур и их взаимосвязей, определяющих содержание процесса управления эффективностью предприятия, и в совокупности решающих основную его задачу. Основной задачей управления в данном исследовании является обеспечение непрерывности и устойчивости процесса повышения эффективности промышленного предприятия.

На основании вышеизложенного сформулируем определение общего механизма управления эффективностью предприятия. *Общий механизм управления эффективностью предприятия* – это совокупность организационных структур, конкретных инструментов, методик и методов управления, реализующих четкую последовательность действий, направленных на обеспечение непрерывности и устойчивости процесса повышения эффективности предприятия.

В соответствии с данным определением автором были разработаны организационные и методические нововведения, составляющие основу общего механизма управления эффективностью промышленного предприятия, в частности:

1) выбран базовый метод

управления эффективностью, на основе которого формируется механизм – бенчмаркинг; проведена декомпозиция процесса управления эффективностью на ряд стадий и операций [21];

2) обосновано создание специализированных организационных структур – отраслевых и региональных агентств по бенчмаркингу (ОАБ и РАБ), обеспечивающих выполнение важных этапов управления эффективностью предприятия [22];

3) предложена система оценки эффективности предприятия, отражающая внешние и внутренние аспекты деятельности предприятия в различных управленческих ситуациях [23];

4) разработана модель (методика) мотивации персонала, обеспечивающая выполнение важной функции управления эффективностью [24];

5) предложены методики осуществления внутреннего и внешнего бенчмаркинга эффективности на промышленном предприятии [25];

6) сформирован общий алгоритм, структурно-логические модели организационного и общего механизма управления эффективностью промышленного предприятия.

Описание первых пяти элементов формируемого механизма было дано в предыдущих публикациях автора [21-25]. Данная статья описывает концептуально-методологические положения общего механизма управления эффективностью промышленного предприятия, включая его функционально-операционную (алгоритм) и структурно-логические модели.

В основе предлагаемого механизма лежат три категории: мотивация, анализ и обучение. Первая – формируется системой стимулирования и инструментом соревновательности,

позволяющими обеспечить настрой персонала на достижение целей управления эффективностью предприятия через выработку у него стимулов к эффективному труду и желания развиваться посредством внутрифирменной конкуренции. Вторая – посредством современных методов и инструментов оценки эффективности (бенчмаркинга) обеспечивает оптимальный выбор направления совершенствования предприятия в самых различных аспектах его деятельности. Третья – направлена на ликвидацию отставания персонала (групп) и процессов предприятия от внутрифирменных и внешних конкурентов, и заключается в изучении и адаптации опыта лучших представителей (лидеров) в своей области.

Руководство предприятия является ядром этого механизма, основные функции которого заключаются в:

организации и адаптации мотивационной системы;

организации системы поиска, обоснования и адаптации лучшего опыта и обучения отстающего персонала (групп);

создании и обеспечении внутрифирменных коммуникаций и обмена информацией между подразделениями предприятия и внешними организациями (ОАБ и РАБ);

установлении основных проблем («узких мест») на предприятии и принятии управленческих решений по их устранению;

осуществлении контроля над выполнением ключевых индикаторов эффективности и результатов реализации управленческих решений по повышению эффективности производства.

Последняя функция может быть реализована с помощью визуально-мониторинговых программных средств и (или)

введения системы контролеров на предприятии [21].

Модель мотивации для системы управления эффективностью [24], основанная на системах стимулирования и соревновательности, затрагивает и создает стимулы к эффективному труду у всех работников предприятия. Вместе с тем, как показывает практика, в целях формирования стремления перспективных работников к осуществлению руководства и предотвращения злоупотреблений со стороны руководителей иногда необходимы дополнительные стимулы для повышения результативности их работы. В качестве таковых могут быть использованы инструменты участия менеджеров в прибылях компании, включения наиболее эффективных и перспективных из них в состав собственников предприятия (партнерство) и другие методы мотивации руководителей.

Проведение анализа в данном механизме отводится команде по проведению внутреннего бенчмаркинга, ОАБ и РАБ. Первая осуществляет оценку эффективности, поиск внутрикорпоративных лидеров и аутсайдеров, выявление основных причин и факторов проблем, сдерживающих рост эффективности, и выработку рекомендаций руководству по их решению в рамках проведения внутреннего бенчмаркинга. ОАБ, опираясь на получаемую от предприятий информацию, проводит оценку эффективности и устанавливает отечественную или зарубежную фирму-эталон для каждого предприятия отрасли с содействием в осуществлении прямых контактов и предоставлении всего объема информации, необходимого для перенимания лучшего опыта работы, а также вырабатывает рекомендации по

повышению эффективности предприятий. РАБ, формируя базу знаний и данных по лучшим отечественным и мировым образцам организации бизнеса и его отдельных функций, осуществляет поиск и предоставление информации, необходимой лучшим подразделениям предприятия для перехода на принципиально новый уровень эффективности работы, а также осуществляет информационную, методическую и консультационную поддержку руководства предприятия в проведении бенчмаркинга. Все три субъекта анализа дополняют друг друга и обеспечивают весь комплекс работ по оценке, поиску эталонов и выработке рекомендаций по повышению эффективности в трехуровневой системе: корпоративный уровень – отраслевой уровень – межотраслевой уровень [26].

Важным элементом успешной работы предлагаемого механизма является обучение. Инициатором обучения персонала могут выступать как руководство предприятия, так и сами работники, желающие работать более эффективно. Объектом обучения здесь выступают лучшие практики, т.е. технологии, процессы, операции, действия, выполнение которых позволит субъектам обучения (работникам подразделений-аутсайдеров) усовершенствовать свою работу и существенно поднять её эффективность. Кроме практических навыков зачастую возникает необходимость в дополнительных теоретических знаниях, необходимых для освоения новых практик. Поэтому *обучение* в данном механизме является процессом, направленным на освоение группами работников комплекса теоретико-практических знаний, умений и навыков,

необходимых и достаточных для достижения поставленных перед ними руководством предприятия целей и задач по повышению эффективности производства.

Таким образом, предлагаемый механизм, имея основной целью обеспечение непрерывности процесса повышения эффективности предприятия, решает следующие задачи:

выработка у персонала стимулов к эффективному труду и желания развиваться;

осуществление адекватной оценки уровня эффективности подразделений, процессов и предприятия в целом;

обеспечение оптимального выбора направления совершенствования предприятия в самых различных аспектах его деятельности;

ликвидация отставания персонала (групп) и процессов предприятия от внутрифирменных и внешних конкурентов путем изучения и адаптации опыта лучших представителей (лидеров) в своей области;

обеспечение инновационного развития предприятий, занимающих лидирующее положение в своей отрасли.

Предложенный механизм состоит из ряда последовательных действий (процессов), цикличность выполнения которых обеспечивает непрерывность процесса повышения эффективности предприятия (рис. 1).

Каждое из таких действий (процессов, операций) имеет конкретного исполнителя (субъекта), например, действие 1 (процессы контроля и оценки показателей эффективности) выполняется контролерами или в автоматическом режиме визуальномониторинговыми программными продуктами (ВМПП) [24].

Краткое содержание процессов (операций) предлагаемого механизма (см.

рис. 1) изложено далее.

Процесс 1. Контроль и оценка показателей эффективности. Для установления своих основных проблем предприятие должно измерять и контролировать основные индикаторы эффективности процессов и подразделений. Данный процесс осуществляется с помощью предложенной системы оценки эффективности и средств контроля эффективности: на крупном предприятии с помощью ВМПП, на небольших предприятиях с использованием системы контролеров.

Процессы 2-9 являются близкими по содержанию к этапам 1-10 предложенной нами методики осуществления внутреннего бенчмаркинга эффективности [27]. Между процессами 2 и 3 должно

приниматься решение по выбору вида бенчмаркинга: внутреннего или внешнего. Данное решение принимается с помощью предложенного нами алгоритма выбора вида бенчмаркинга [25].

Процесс 10. Проведение трехуровневого анализа эффективности. Здесь используется соответствующая методика [26]. В ходе данного анализа оценивается

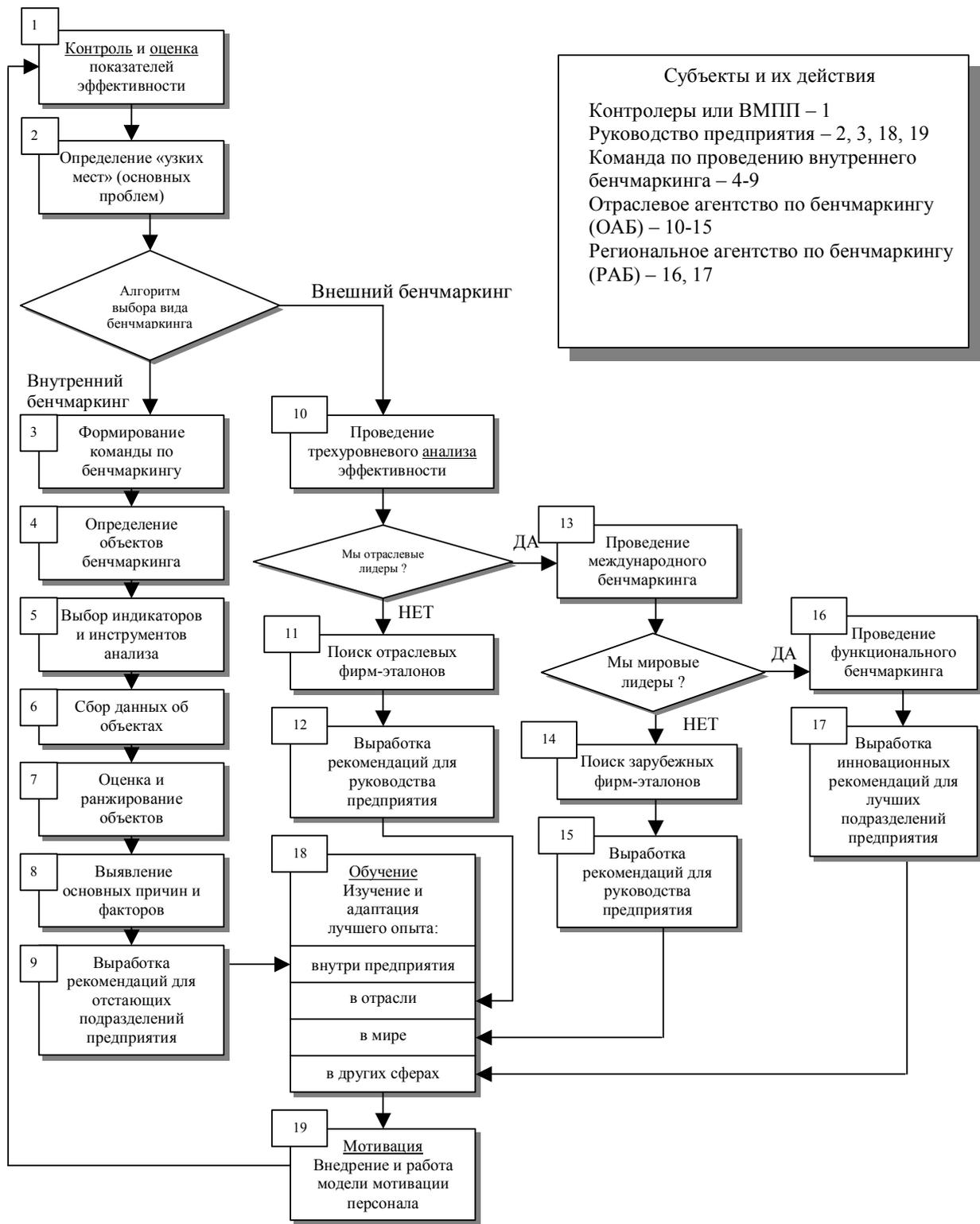


Рис. 1. Функционально-операционная форма общего механизма (алгоритм) управления эффективностью промышленного предприятия

относительная эффективность предприятий отрасли, выявляются наиболее эффективные предприятия, подотрасли и отрасли и т.д. По результатам анализа устанавливают, является ли исследуемое предприятие отраслевым лидером. В случае позитивного ответа и отсутствия эталона внутри отрасли механизм предусматривает дальнейшее осуществление международного бенчмаркинга эффективности (процессы 13-15). Если же предприятие не лежит на отраслевой границе эффективности, то механизм предусматривает осуществление конкурентного бенчмаркинга (процессы 11-12).

Процесс 13. Проведение международного бенчмаркинга. Здесь проводится сбор, систематизация и анализ данных о деятельности лучших зарубежных компаний, работающих в той же сфере (отрасли), что и исследуемое предприятие. Результатом данного процесса является построенная международная граница эффективности. И если предприятие лежит на этой границе, т.е. попадает в число мировых лидеров, то механизм предусматривает переход к проведению функционального бенчмаркинга (процессы 16-17).

По результатам проведения каждого из предусмотренных механизмов четырех видов бенчмаркинга должны быть выработаны рекомендации для менеджмента предприятия или его отдельных подразделений по повышению эффективности работы (процессы 9, 12, 15, 17). Такие рекомендации связаны с перениманием опыта работы лучших подразделений предприятия, предприятий отрасли, зарубежных компаний и предприятий других отраслей.

Процесс 18. Обучение. На основе выработанных рекомендаций

руководство предприятия принимает решения по улучшению различных аспектов своей деятельности: процессов, операций, технологий, организационной структуры и т.д. Все изменения, осуществляемые в связи с этим, предусматривают активное участие персонала предприятия, которому для освоения передового опыта необходимо соответствующее обучение.

Процесс 19. Мотивация. По результатам бенчмаркинга руководством устанавливаются новые цели и задачи для предприятия в целом, отдельных его подразделений и работников. Для побуждения работников к достижению этих целей и выполнения задач механизмом предусматривается внедрение и использование модели мотивации персонала [24].

Каждый из 19 выделенных процессов имеет входящую информацию с предыдущего процесса и даёт результат, необходимый для осуществления последующего процесса в цепочке механизма, тем самым обеспечивается причинно-следственная взаимосвязь между основными составными элементами процесса управления эффективностью предприятия – анализом, обучением (совершенствованием), мотивацией, контролем и оценкой. Выполнение данных функций управления в сочетании с планированием и организацией придают созданному механизму свойство целостности и завершенности.

Управленческая функция *планирования* в данном механизме связана с установлением заданий по результатам осуществления выбранного вида бенчмаркинга, которые определяются выявленными в ходе анализа резервами снижения затрат ресурсов и потенциалом роста эффективности предприятия, его

отдельных процессов и подразделений.

Функция *организации* в предложенном механизме заключается в создании и функционировании ОАБ, РАБ, команды по проведению внутреннего бенчмаркинга, системы контролеров или автоматизированной системы контроля. Данные организационные единицы наравне с руководством предприятия являются важными элементами организационной структуры управления эффективностью предприятия, которые благодаря предложенным методическим

разработкам [21-27] обеспечивают выполнение ряда конкретных действий (процессов) в совокупности обеспечивающих выполнение основной задачи разработанного механизма – обеспечение непрерывности и устойчивости процесса повышения эффективности промышленного предприятия.

Обобщенная модель организационного механизма управления эффективностью промышленного предприятия отражена на рис. 2.

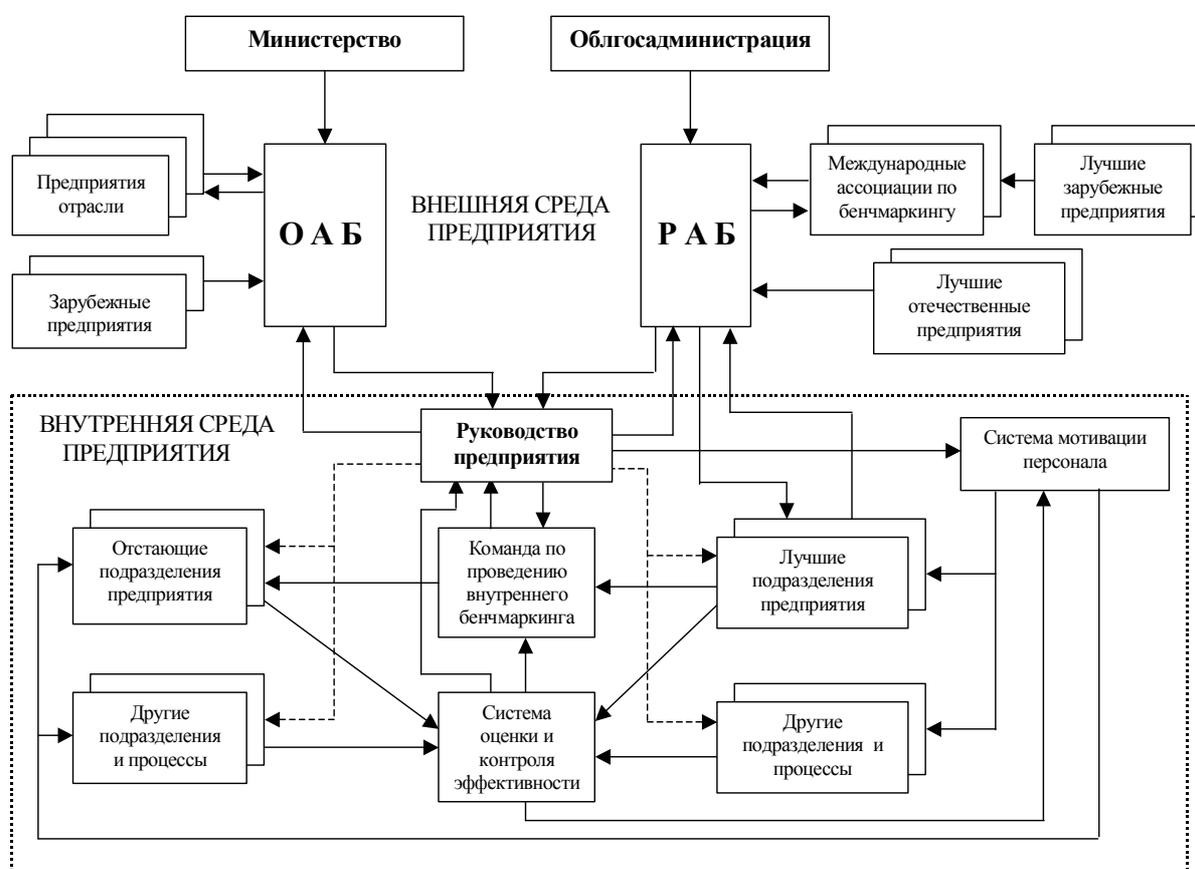


Рис. 2. Организационный механизм управления эффективностью промышленного предприятия

В соответствии со сформулированным нами определением предлагаемый организационный механизм представляет собой систему

действий и взаимосвязей организационных структур (ОАБ, РАБ, руководства предприятия, команды по проведению внутреннего бенчмаркинга и

систем оценки и контроля эффективности), которые в совокупности решают основную задачу – обеспечение непрерывного и устойчивого роста эффективности предприятия.

Основным субъектом управления в данном механизме выступает руководство предприятия, которое, используя возможности, предоставляемые ОАБ, РАБ, внутренним бенчмаркингом и системами оценки, контроля и мотивации, осуществляет управление эффективностью предприятия, воздействуя на внутренние процессы, подразделения и работников, с целью обеспечения непрерывного и устойчивого роста их эффективности и эффективности деятельности предприятия в целом. Организационные и функциональные аспекты работы ОАБ, РАБ и команды по проведению внутреннего бенчмаркинга, а также организационно-методические аспекты организации работы систем оценки, контроля и мотивации изложены ранее [21-27].

Для раскрытия общего механизма управления не достаточно определить организационные аспекты его функционирования (организационный механизм). Построения простого организационно-экономического механизма в данном исследовании будет также недостаточно, поскольку, кроме организационной и экономической составляющей формируемый механизм должен содержать и мотивационную составляющую, необходимую для качественного исполнения принимаемых решений и достижения целей по повышению эффективности предприятия. Кроме того, общий механизм управления эффективностью предприятия должен объединять организационные структуры, инструменты, методики и методы

управления, реализующие четкую последовательность действий, описанную выше (см. рис. 1).

В связи с этим нами была сформирована структурно-логическая модель общего механизма управления эффективностью предприятия (рис. 3), которая объединяет три основных составляющих: организационный, экономический и мотивационный механизмы, а также все инструменты, методы, модели и методики, приводящие их в действие.

Каждый из трех частных механизмов, составляющих основу общего механизма, выполняет важные задачи и функции, необходимые для решения основной задачи управления эффективностью предприятия. Организационный механизм обеспечивает функции *организации* и *контроля*: создание и организацию работы ОАБ и РАБ, команды по внутреннему бенчмаркингу, системы контроля эффективности. Экономический механизм выполняет функции *анализа* и *планирования*: оценку и анализ эффективности предприятия, установление новых целей по эффективности и способов их достижения. Мотивационный механизм реализует функцию *мотивации* в управлении эффективностью предприятия.

В методологической основе сформированного механизма лежат методы внутреннего, конкурентного, международного и функционального бенчмаркинга, которые объединяются методикой трехуровневого анализа эффективности предприятия [26]. Их качественное выполнение подкрепляется дополнительными методическими разработками: методикой осуществления внутреннего бенчмаркинга, алгоритмом осуществления внешнего бенчмаркинга,

алгоритмом выбора вида бенчмаркинга, моделью мотивации персонала, системой оценки эффективности предприятия, а также рядом рекомендаций по применению современных методов анализа эффективности, соответствующих программно-информационных средств и т.д. [21-27].

Множество предлагаемых методических и организационных нововведений обеспечивают эффективность и результативности их работы. Для полной реализации разработанного механизма управления эффективностью необходимо внедрение организационных предложений, связанных с созданием ОАБ и РАБ.

Внедрение предложенного механизма на отраслевом и региональном уровнях позволит обеспечить устойчивость и инновационность развития отдельных предприятий, отраслей, регионов и промышленного производства в целом.

Литература

1. Брюховецька Н.Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – 276 с.
2. Грузнов И.И. Механизмы интенсификации обновления продукции (теоретические и прикладные вопросы): Научная монография. – Одесса: ИПРЭИ НАНУ, 2004. – 288 с.
3. Сахарчук Е.И. Организационный механизм управления качеством подготовки специалистов в педвузе // Университетское управление. – 2004. – № 3. – С. 63-67.
4. Страхова О.П. О методах организации управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 52-59.
5. Перепелкина Л.А. Формирование системы управления конкурентоспособностью предприятий

концептуальную целостность общего механизма управления эффективностью предприятия.

Методические подходы, составляющие основу предлагаемого механизма, апробированы на практике. Они внедрены в деятельность ряда предприятий пищевой промышленности Юга Украины, инвестиционных компаний и аналитических центров и обеспечивают повышение лесопромышленного комплекса: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Моск. гос. ун-т леса. – М., 2006. – 16 с.

6. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с.

7. Галиця І.О. Потенціал інноваторів: механізми використання. – Одесса: ІПРЕД НАН України, 2005. – 298 с.

8. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

9. Рогоза М.Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності промислових підприємств: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.06.01; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 32 с.

10. Шевцова О.Й. Організаційно-економічний механізм управління промисловою інфраструктурою суб'єктів господарювання: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.06.01; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2001. – 32 с.

11. Транченко Л.В. Організаційно-економічний механізм управління підприємств машинобудівної галузі: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01; Європейський ун-т. – К., 2005. – 22 с.

12. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства:

Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 31 с.

13. Мігай Н.Б. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу машинобудівних підприємств: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; НАН України. Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. – Одеса, 2007. – 20 с.

14. Раєвцева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2006. – 496 с.

15. Косінський Р.А. Організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 20 с.

16. Сичевський М.П. Організаційно-економічний механізм розвитку харчової промисловості України (теорія, методологія, практика): Автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.07.01; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. – К., 2005. – 34 с.

17. Єрмоменко-Григоренко О.А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2000. – 24 с.

18. Інговатова В.О. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективної діяльності підприємств житло-во-комунального комплексу: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2007. – 18 с.

19. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства:

Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Полтав. ун-т спож. кооп. України. – Полтава, 2007. – 20 с.

20. Яковлева Н.Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом відкритих акціонерних товариств: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2006. – 20 с.

21. Гончарук А.Г. Методологические основы оценки и управления эффективностью предприятия: Монография. – Одеса: Астропринт, 2008. – 288 с.

22. Гончарук А.Г. Функционально-организационные аспекты управления эффективностью предприятия // Модели управления в рыночной экономике (Сб. науч. ст.). – Донецк: ДонНУ, 2007. – Вып. 10. – С. 113-123.

23. Гончарук А.Г. Формирование системы оценки эффективности деятельности предприятия // Экономика промышленности: Сб. науч. тр. / НАН Украины / Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – С. 19-27.

24. Гончарук А.Г. Мотивация как элемент системы управления эффективностью предприятия // Экономика промышленности. – 2007. – №4. – С.121-126.

25. Гончарук А.Г. Модель осуществления бенчмаркинга на промышленном предприятии // Актуальные проблемы экономики. – 2008. – №1(79). – С. 18-25.

26. Гончарук А.Г. Модель трехуровневого анализа эффективности промышленного производства // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 1. – С. 135-144.

27. Гончарук А.Г. Управление эффективностью на крупном предприятии // Современное управление. – 2008. – №6. – С.57-69.