

Нурбек Н. Кабижан, Даулетияр С. Сейтимбетов
**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ**

В статье рассмотрены современные исследования по формированию системы управления эффективностью в организациях. Обоснованы теоретические и методологические разработки внедрения системы управления эффективностью в государственных органах с применением институционального подхода. Представлено авторское видение создания системы управления эффективностью в государственных органах путем применения институционального подхода.

Ключевые слова: управление эффективностью, оценка, измерение, государственные служащие, эгоистическое поведение, показатели эффективности.

Рис. 1. Табл. 2. Лит. 20.

Нурбек Н. Кабіжан, Даулетіяр С. Сейтімбетов
**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ**

У статті розглянуто сучасні дослідження з формування системи управління ефективністю в організаціях. Обґрунтовано теоретичні і методологічні розробки впровадження системи управління ефективністю в державних органах із застосуванням інституціонального підходу. Представлено авторське бачення створення системи управління ефективністю в державних органах шляхом застосування інституціонального підходу.

Ключові слова: управління ефективністю, оцінка, вимірювання, державні службовці, еґоїстична поведінка, показники ефективності.

Nurbek N. Kabizhan¹, Dauletiyar S. Seitimbetov²
**CONTEMPORARY ISSUES OF PERFORMANCE
MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES**

The article discusses the current research findings to create a system of performance management in organizations. The theoretical and methodological issues of implementing the performance management systems in public authorities based on institutional approach have been validated. The author's vision of introducing a performance management system in public organizations with the use of institutional approach is suggested.

Keywords: performance management, evaluation, measurement, civil servants, self-interested behavior, efficiency indices.

Постановка проблемы. Отставание от западных стран в применении новых технологий управления спустя двадцать лет после обретения самостоятельности постсоветскими странами становится все более отдаленным в свете сохранения административно-командных методов управления, особенно в государственных структурах. Бюрократическая структура государственных органов все более усугубляет формирование у них действенной системы управления эффективностью. Вместе с тем, управление эффективностью как экономическая категория в коммерческой организации предполагает получение сверхприбыли, в государственных органах — это качество влияния на устойчивый экономический рост, направленный на повышение благосостояния граждан.

¹ Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan.

² Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan.

В данной статье представлено теоретическое обоснование формирования системы управления эффективностью, основанное на институциональном подходе. Поскольку понятие «управление эффективностью» (Performance Management) в настоящее время практически не разработано в научной литературе стран постсоветского пространства, считаем, следует подчеркнуть, что разработка методологических и теоретических уточнений с учетом нашей действительности будет способствовать дальнейшему развитию данной системы.

Анализ последних исследований и публикаций. Управление эффективностью возникло в 1980-х гг. в странах Запада отчасти как реакция на негативные аспекты оценки результатов деятельности и управления по целям. Конечно, поначалу концепция включала в себя множество элементов более ранних подходов, к примеру, рейтинг, постановку и пересмотр целей, оплату по результатам труда и тенденцию к оценке личных качеств [1]. В связи с этим, вопросами управления эффективностью в основном занимались западные ученые: М. Армстронг [1; 2], Р. Бэйли [10], А. Бэрон [1], Д. Вагонер [18], П. Друкер [3], Р. Карди [12], А. Нили [18]. Также необходимо отметить работы таких исследователей, как: М. Годдарт [20], Дж. Груман [14], С. МакКена [16], Д. Мелкерс [17], Л. Мэнруп [16], Т. Пойстер [19], Д. Ричардсон [16], А. Сакс [14], Р. Смит [20], Г. Стрейб [19] и другие. В разработку тем по оценке эффективности в организации значительный вклад внесли следующие ученые постсоветских стран: К. Абдурахманов [5], Л. Котова [5], Ю. Одегов [5], Р. Толмачев [7], В. Хруцкий [7]. Однако, в научной литературе постсоветских стран отсутствует комплексная концепция управления эффективностью в государственных органах. В основном управление эффективностью рассматривается как часть управления персоналом (человеческими ресурсами), организационного поведения или мер по повышению эффективности. В свете вышеизложенного, актуальность данной темы возрастает.

Целью исследования является обоснование теоретических и методологических аспектов внедрения системы управления эффективностью в государственных органах с применением институционального подхода.

Основные результаты исследования. Управление эффективностью является гибкой системой построения взаимодействия руководителей и сотрудников организации, основным компонентом управления персоналом. В развитых странах научное сообщество настаивает на совмещении системы управления эффективностью и управления человеческими ресурсами, отделяя от них чисто технические действия кадровых служб.

Теоретически управление эффективностью значительно отличается от предыдущих подходов, хотя на практике термин часто используется в качестве синонима термина «оценки эффективности работы», так же, как термин «управление человеческими ресурсами» заменяется термином «управление персоналом» без каких-либо серьезных изменений в подходе, то есть различий было много, а разницы – немного [11].

Управление эффективностью стало обозначать больше, чем перечень особых методов, направленных на измерение и адаптацию результатов работы сотрудника. Оно рассматривается как комплексный процесс, в котором ме-

недженеры работают со своими сотрудниками в целях повышения их производительности путем оценки и анализа результатов, а также вознаграждения производительности, которая может положительно повлиять на успех организации [13].

Для того, чтобы создать систему управления эффективностью, необходимо ответить на 5 вопросов, которые заключаются в следующем:

1. Каковы основные цели, которые занимают центральное место в успехе организации, и как идти к ним, оценивая достижения организации для каждой из этих целей?

2. Какие стратегии и планы организации приняты, какие процессы и виды деятельности потребуются, чтобы успешно реализовать их? Как оценить и измерить эффективность этих мероприятий?

3. Какой уровень эффективности организации нужно достичь в каждой из областей, определенных в предыдущих двух вопросах, и как достичь через формирование соответствующих целевых показателей эффективности?

4. Какое вознаграждение получают руководители (и другие сотрудники) по достижению этих целевых показателей эффективности (или, наоборот, какое наказание они получают, не сумев достичь их)?

5. Какие информационные ресурсы необходимы для того, чтобы организация училась на своем опыте и адаптировала свое поведение? [8].

Данные вопросы могут раскрыть само понятие «управление эффективностью», которое строится на парадигме «цель и планы – действия и оценка действия – уровень эффективности и показатели эффективности – достижение эффективности и наказание за не достижение – учет прошлого опыта и изменение поведения».

Ученые до настоящего времени дискутируют по поводу состоятельности управления эффективностью как отдельной дисциплины: «Может ли управление эффективностью и оценка действительно быть «наукой» в режиме интеллектуального и предписывающего качества? Можно ли сделать из управления эффективностью и оценки универсально применимую «большую теорию»?» [14].

Исследователи данной темы в последние пять лет доказывают повышение эффекта от управления эффективностью за счет вовлечения сотрудников в деятельность организации, что часто преподносится как ключ к успеху организации и конкурентоспособности [14].

В таких вопросах остаются открытыми основные базисные составляющие управления эффективностью. При этом управление эффективностью не предписывает идеальную форму системы, так как она зависит от условий, культуры людей, структуры, где будет действовать данная система.

Общая цель управления эффективностью труда – установление культуры высокоэффективной работы, при которой индивиды и команды берут на себя ответственность за постоянное совершенствование бизнес-процессов, а также за свои собственные навыки и вклад в рамках общей схемы, обеспечиваемой эффективным руководством [2]. Иногда полагают, что оценка показателей труда – это то же самое, что и управление эффективностью труда. Но между этими понятиями существуют важные различия (табл. 1).

Таблица 1. Различия между оценкой показателей труда и управлением показателями труда*

Оценка показателей труда	Управление показателями труда
Оценка проводится сверху вниз	Совместный процесс в форме диалога
Оценка проводится ежегодно	Постоянный обзор, проводимый одним человеком, или более формальные обзоры
Использование рейтингов	Рейтинги используются гораздо реже
Монолитная система	Гибкий процесс
Сфокусирована на количественных целях	Сфокусирована не только на целях, но и на ценностях и поведении
Зачастую связана с оплатой	Связь с оплатой не так прямолинейна
Бюрокрагическая система, слишком много документации	Документация сведена к минимуму
Находится в ведении отдела человеческих ресурсов	Находится в ведении линейных менеджеров

* составлено по источнику [2].

Оценку показателей труда можно определить как формальную оценку и определение рейтинга людей их менеджерами. Управление эффективностью – это постоянный и гораздо более широкий, всеобъемлющий и естественный процесс управления, который уточняет взаимные ожидания, подчеркивает поддерживающую роль менеджеров, от которых ждут, что они будут выступать в роли наставников, а не судей, и нацеливает на будущее [2].

В связи с этим управление эффективностью имеет более важный характер, так как является более гибким и учитывает все факторы повышения эффективности.

Во многих организациях в первую очередь пытаются сформировать систему оценки, не думая о комплексной системе управления эффективностью. Это приводит к тому, что у сотрудников формируется отношение к этой ежегодной процедуре как к формальной, без учета ее системного характера.

Прежде всего в данном аспекте важна роль кадровых служб. В высокоразвитых странах мира в последние десятилетия интенсивно перестраивалась работа кадровых служб и служб управления персоналом в направлении создания интегрированных кадровых служб, что сопряжено с изменением функций, статуса кадровой службы в организационной структуре управления и роли в процессе принятия управленческих решений [7].

Институциональный подход. Как уже отмечалось, управление эффективностью по своей сути концептуально определяет порядок взаимодействия руководителей и сотрудников в вопросах повышения эффективности.

В связи с этим важно определить поведение человека (сотрудника) в организации. Его поведение и ценности являются ориентиром в определении руководителями выбора стратегии повышения и управления эффективностью. Ценности и приоритеты человека является своеобразным контуром к определенному действию или бездействию на работе. Каждый человек расставляет свои приоритеты: работа, семья, благосостояние, свобода и др.

В соответствии с данными приоритетами человек также ведет себя на работе, что стимулирует собственный эгоизм к определенному действию или бездействию на работе. Однако определить основные принципы поведения и ценности каждого сотрудника крайне сложно.

В связи с этим наиболее привлекательным в изучении управления эффективностью является институциональный подход (неоинституционализм), который поставил во главу угла проблему мотивации человеческого поведения. Если неоклассическая теория, ориентируясь на результат, изучает как рациональные индивиды (домохозяйства) максимизируют полезность фирмы – прибыль, а государство – народное благосостояние, то неоинституционалистов интересует непосредственно процесс принятия решений, его условия и предпосылки [5].

В связи с этим в данном исследовании в контексте управления эффективностью человек рассматривается как сотрудник с эгоистическим поведением.

О. Уильямсон выделяет три уровня эгоистического поведения: самая сильная форма, к которой обращается экономическая теория трансакционных издержек, – это оппортунизм. Простое следование своим интересам является полусильной формой. Наконец слабая форма (означающая на деле отсутствие следования своим интересам) – это послушание [6].

Под оппортунизмом О. Уильямсон понимает следование своим интересам, в том числе обманом путем, включая сюда такие явные формы обмана, как ложь, воровство, мошенничество, но едва ли ограничиваясь ими. Намного чаще оппортунизм подразумевает более тонкие формы обмана, которые могут принимать активную и пассивную форму, проявляться *ex ante* (до) и *ex post* (после). В простом следовании своим интересам проблемы экономической организации сводятся к технологическим характеристикам (например, экономии на масштабах), а «неправильное» поведение индивидов, то есть отклонение от общепринятых правил, исключается. Полная идентификация субъектов с целями означает крайнюю степень регулирования, когда начисто исключается всякое проявление собственного интереса [6].

В нашем понимании оппортунизм человека – это отстранение от интересов организации, уклонение от дополнительной нагрузки, получение поощрения за счет малых усилий и т.п. Простое следование своим интересам – это необоснованное использование ресурсов организации для удовлетворения собственных потребностей. Послушание – это действия человека, при котором отсутствует возможность уклонения и простого следования своим интересам.

Основные характеристики человека в организации рассматриваются в табл. 2.

Человек постоянно отстраняется от деятельности организации (от вовлеченности), его главная цель состоит в том, чтобы добиться независимости, основанной на собственном эгоизме. При этом необязательно, чтобы рядовые сотрудники преследовали цель только исполнительского уровня, они могут преследовать цели других уровней, и наоборот. Это зависит от уровня интеграции в группу.

Понятие «психологический контракт», разработанное Э. Шейном [8], больше всего разделяет наше понимание и различает два аспекта восприятия. Для работника понятие «психологический контракт» включает представления о форме оплаты и условий труда, возможность обучения и дальнейшего карьерного роста, самовыражения и самоактуализации, поддержание чувства

Таблица 2. Основные характеристики целей человека, основанные на эгоистическом поведении, авторская разработка

Отношения	Высший уровень	Средний уровень	Низкий уровень
Тип	Профессионал	Наставник	Индивидуалист
Цель	Создать индивидуальные возможности роста (профессионального)	Создать индивидуальное благо, условия для своего поощрения и морального удовлетворения	Создать индивидуальные условия для работы
Отношение к работе	Прилагает максимальные усилия	Прилагает усилия для адаптации и обучения других на работе	Предпочитает не прилагать дополнительных усилий
Отношение к карьере	Гиперактивный	Активный	Пассивный
Отношение к коллегам	Не ограничивается только должностными обязанностями	Относится как к ученикам	В рамках только должностных обязанностей
Отношение к ответственности	Стремится брать на себя ответственность	Стремится брать ответственность для демонстрации своих навыков и компетенции другим	Избегает ответственности
Отношение к руководству	Стремится постоянно сотрудничать	Считает себя выше руководства	Стремится избегать взаимодействия
Инициативные проявления	Проявляет постоянно	Проявляет редко	Не проявляет
Отношение к эффективности	Является приоритетом. Для этого прилагаются большие усилия	Считает действующие методы работы эффективными	Не является приоритетом в работе
Отношение к новым знаниям	Стремится максимизировать возможности получения новых знаний	Относится к новым знаниям скептически, но пытается не отставать	Стремится минимизировать возможности получения новых знаний

собственного достоинства и т.п. Для администрации содержит требования, предъявляемые к работнику (лояльность, умение хранить коммерческую тайну, действия в интересах организации). Данное понятие также основано на собственном эгоизме работника и администрации. Эгоистические представления заставляют работника стремиться к более высокой заработной плате, лучших условий труда, постоянного карьерного роста, возможности самовыражения и обучения. Для администрации это повышение эффективности, результативности с более низкими издержками.

Каждый из указанных типов личности в организационном поведении имеет свои приоритеты. Если в теории неoinституциональной экономики рассматриваются субъекты на рынке, авторы этой статьи рассматривают человека в организации и его контрагентом является руководитель (руководство), который имеет право принимать кадровые решения.

Исходя из указанных типов личности, необходимо разработать соответствующую систему оценки эффективности деятельности сотрудников. Поскольку в исследовании человек рассматривается как субъект эгоистического поведения, то система оценки эффективности деятельности сотрудников должна быть направлена на активное вовлечение сотрудников в деятельность организации.

Принципиальным вопросом в проведении оценки эффективности деятельности является равный подход. Система должна определить степень отношения к тому или иному типу личности в организационном поведении. В зависимости от принадлежности к типу личности должна определяться потребность (обучение, вознаграждение (материально), моральное поощрение, повышение в должности или формирование задач в работе с учетом данных потребностей).

Вовлечение сотрудников должно осуществляться с учетом соответствующих подходов (рис. 1):

1. Высший уровень – путем рассмотрения возможности повышения его в должности и материального поощрения.
2. Средний уровень – морального поощрения и повышения ответственности за других сотрудников по узконаправленной деятельности.
3. Низкий уровень – путем повышения ответственности и контроля, а также постоянного повышения трудовой нагрузки.

При этом указанные подходы не должны исключать другие подходы, их необходимо комбинировать с учетом первичного, вторичного и третичного для каждого уровня эффективности.

С учетом указанных подходов необходимо определить критерии оценки эффективности деятельности государственных служащих:

1. Отношение к работе охватывает измерение:
 - объема проделанной работы;
 - качества проделанной работы;
 - соотношение объема проделанной работы и потраченных ресурсов.
2. Отношение к карьере охватывает измерение:
 - карьерный рост в государственном органе (ступени роста);
 - соотношение стажа работы в государственном органе к ступеням роста.



Рис. 1. Процесс управления эффективностью путем оценки эффективности деятельности государственных служащих, авторская разработка

3. Отношение к коллегам охватывает субъективную оценку коллег (анонимно):
 - отношения к работе (качество и своевременность);
 - ответственность и инициативность;
 - уровень конфликтности и доброжелательности и т.д.
4. Отношение к ответственности охватывает измерение:
 - своевременности проделанной работы;
 - уровня трудовой дисциплины (количество нарушений);
 - количества сложных объемов работ.
5. Отношение к руководству охватывает оценку непосредственным руководителем:
 - отношения к работе (качество и своевременность);
 - ответственности и инициативности;
 - уровня конфликтности и доброжелательности.
6. Инициативные проявления охватывают измерение количества инициатив реализованных в работе.
7. Отношение к эффективности охватывает измерение:
 - эффективности деятельности по результатам предыдущей оценки;
 - уровень повышения эффективности (сравнительно к предыдущей оценке).
8. Отношение к новым знаниям, охватывает измерение:

- количество реализации новых проектов;
- качество реализации новых проектов.

Указанные критерии оценки эффективности в зависимости от специфики государственного органа должны подробно описываться в стратегии управления эффективностью.

В данном аспекте можно выделить четыре широкие категории действий, которые представляют собой концепцию управления эффективностью:

- формулирование стратегии, чтобы определить, что представляет собой эффективность;
- разработка инструментов измерения эффективности;
- применение аналитических методов для интерпретации таких мер (измерения);
- разработка документов, направленных на поощрение соответствующих организационным мерам реагирования на эффективность информации.

Успех управления эффективностью будет зависеть от того, насколько хорошо объединены эти четыре неотъемлемых элемента процесса [9].

Указанные выше критерии оценки эффективности деятельности государственных служащих требуют подробной регламентации в методологии оценки. Кроме того, в рамках оценки эффективности должны быть разработаны стандарты эффективности для каждого вида работы для четкого определения степени эффективности. Стандарт эффективности отвечает на следующие вопросы: Что является эффективностью, а что нет для каждого вида работы? Каковы ее параметры? Что является своевременностью для каждого вида работы? Что является инициативностью для каждого вида работы? Как измеряется объем и качество каждого вида работы? Что является новым проектом и как измеряется качество реализации проекта? и т.д.

Таким образом, стандарты задают основные параметры эффективной работы, на основании которых будет осуществляться оценка. При этом стандарты эффективности должны учитывать мнения всех заинтересованных сторон и разработка их должна быть предельно открытыми.

Выводы. Представленные в исследовании теоретические разработки являются результатам наблюдения и личного опыта работы в государственных органах. Полученные результаты работы обращают внимание на изменение взгляда на государственных служащих. Когда государство тратит огромные средства на развитие, стимулирование и обучение государственных служащих, объективным является соответствующий уровень их эффективности.

Исследование вносит некоторые уточнения в управление эффективностью в связи с особыми условиями функционирования государственных служащих. Один из самых активных разработчиков темы управления эффективностью труда М. Армстронг отмечает: «Не существует единственно правильного способа управления эффективностью работы: подход должен зависеть от условий, в которых существует организация, — от ее культуры, структуры, технологии, от мнения заинтересованных лиц и от того, кто именно участвует в процессе» [2]. В связи с этим важно управлять эффективностью, чтобы четко организовать культуру, структуру, технологии, заинтересованных лиц и нацелить на максимальную эффективность.

Другие исследователи доказывали увеличение эффекта от управления эффективностью путем вовлечения сотрудников [14] в деятельность за счет получения четких ориентиров эффективности. Необходимо отметить, что полученные результаты исследования обосновывают необходимость вовлечения за счет действенной системы оценки. Государственные служащие являются теми субъектами, деятельность которых влияет непосредственно или косвенно на деятельность других. Эффективная система государственной службы будет способствовать изменению взгляда объектов управления на эффективность как соотношение полученных результатов к потраченным ресурсам.

Разделение государственных служащих по эгоистическому поведению в исследовании соотносится с основными параметрами трудового поведения в концепции Д. Мак-Грегора [15], согласно с которой он разделил работников с учетом основных и диаметрально противоположных позиций. Первую позицию Д. Мак-Грегор условно назвал Теория X, а вторую – Теория Y. Разделяя данную теорию, авторы статьи обосновывают необходимость уточнения данного взгляда и разделения работников на три уровня с учетом их эффективности. В постсоветских странах мотивационные механизмы участия в прибыли простых работников являются редкостью из-за недоверчивости к ним со стороны руководства, тем более в государственных органах, где собственные эгоистические взгляды государственных служащих должны ограничиваться интересами государства. Сложно организовать достижение наилучшим образом собственных целей путем стремления к успеху организации при наличии ограниченных механизмов материального стимулирования.

Управление эффективностью является тем инструментом, который сможет изменить само формальное отношение к процедуре оценки и его сопутствующим атрибутам в государственных органах. Дальнейшее исследование будет направлено на расширение представленных теоретических подходов путем проведения социологических исследований в государственных органах.

1. *Армстронг М., Бэрон А.* Performance Management. Управление эффективностью работы / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Hippo Publishing., 2007. – 384 с.
2. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ.; Под ред. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
3. *Друкер П.Ф.* Энциклопедия менеджмента / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 432 с.
4. *Нуреев Р.М.* Институциональная экономика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 96 с.
5. *Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р.* Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
6. *Уильямсон О.И.* Поведенческие предпосылки современного экономического анализа // THESIS. – 1993. – №3. – С. 39–49.
7. *Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А.* Оценка персонала. Критика теории и практика применения системы сбалансированных показателей. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 224 с.
8. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
9. *Arnaboldi, M., Azzone, G.* (2010). Constructing performance measurement in the Public sector. *Critical Perspectives on Accounting*, 21: 266–282.
10. *Bailey, R.T.* (1983). *Measurement of Performance*. Aldershot, Gower.
11. *Broadbent, J., Laughlin, R.* (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20: 283–295.
12. *Cardy, R.L.* (2004). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

13. *den Hartog, D., Boselie, P., Paauwe, J.* (2004). Performance Management: A model and research agenda. Erasmus Research Institute of Management report series research in Management. Rotterdam, July: 1–26.
14. *Gruman, J., Saks, A.* (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21: 123–136.
15. *McGregor, D.* (1972). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, Mae-June: 89–94.
16. *McKenna, S., Richardson, J., Manroop, L.* (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21: 148–157.
17. *Melkers, J.* (2006). On the Road to Improved Performance: Changing Organizational Communication through Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 30(1): 73–95.
18. *Neely, A., Waggoner, D.* (1998). Performance Measurement: Theory and Practice. Judge Institute, University of Cambridge: Cambridge.
19. *Poister, T., Streib, G.* (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3): 308–325.
20. *Smith, P.C., Goddard, M.* (2002). Performance Management and Operational Research: A Marriage Made in Heaven? *Journal of the Operational Research Society*, 53: 247–255.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2013.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання: Колективна наукова монографія / За наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2008. – 452 с. Ціна без доставки – 50 грн.

У монографії розглядаються теоретичні і практичні проблеми розвитку економіки України, пропонуються шляхи їх розв'язання з метою зростання її конкурентоспроможності та ефективності.

Буде корисною для аспірантів, викладачів вищих навчальних закладів, практичних працівників.