

Антон Н. Брагинец

## РАЗРЕШЕНИЕ ПАРАДОКСА ЭФФЕКТИВНОСТИ С ПОЗИЦИИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СВОЙСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье объяснен парадокс эффективности Майера-Гупта в рамках концепции управления свойствами предприятия. Анализируя, систематизируя и обобщая научные работы многих ученых, рассмотрена эволюция концепций эффективности. Обосновано, что большинство подходов к оценке эффективности предприятия ориентированы на удовлетворение потребности в оценке деятельности предприятия не в контексте параллельного рассмотрения эффективности вместе с другими свойствами предприятия, а с позиции расширения понятия «эффективность» путем добавления в него других свойств. Это привело к неопределенности в понимании эффективности как учеными, так и практиками управления предприятием. Избыточное, всевозрастающее количество показателей и методик оценки эффективности объясняется включением в эффективность других, открываемых учеными свойств.*

*Ключевые слова:* парадокс эффективности; управление свойствами предприятия; дерево свойств предприятия.

*Табл. 1. Рис. 3. Лит. 23.*

Антон М. Брагінець

## РОЗВ'ЯЗАННЯ ПАРАДОКСУ ЕФЕКТИВНОСТІ З ПОЗИЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВЛАСТИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті пояснено парадокс ефективності Майєра-Гупта в рамках концепції управління властивостями підприємства. Аналізуючи, систематизуючи і узагальнюючи наукові роботи багатьох вчених, розглянуто еволюцію концепцій ефективності. Обґрунтовано, що більшість підходів до оцінювання ефективності підприємства спрямовані на задоволення потреби у визначенні діяльності підприємства не в контексті паралельного розгляду ефективності разом з іншими властивостями підприємства, а з позиції розширення поняття «ефективність» шляхом додавання до нього інших властивостей. Це призвело до невизначеності в розумінні ефективності як вченими, так і практиками управління підприємством. Надмірна, всезростаюча кількість показників і методик оцінювання ефективності пояснюється включенням в ефективність інших властивостей підприємства.*

*Ключові слова:* парадокс ефективності; управління властивостями підприємства; дерево властивостей підприємства.

Anton M. Braginetz<sup>1</sup>

## RESOLVING THE PERFORMANCE PARADOX IN THE CONTEXT OF ENTERPRISE PROPERTIES MANAGEMENT

*The article explains the performance paradox of Meyer and Gupta in the context of enterprise properties management. Analyzing, systematizing and generalizing the scientific approaches the evolution of performance concepts has been considered. It is argued that most approaches to performance estimation at enterprises are applied not in parallel consideration of performance and other properties of enterprises but from the viewpoint of enlarging the notion of "efficiency" by means of adding other properties to it. This has caused the uncertainties in understanding performance by scientists and practitioners of enterprise management. Excessive, constantly growing number of indicators and methods of performance evaluation can be explained by enlarging the performance with other enterprise properties.*

*Keywords:* performance paradox; enterprise properties management; enterprise's properties tree.

<sup>1</sup> Lugansk National Agrarian University, Ukraine.

**Постановка проблеми.** В современных условиях развитие мониторинга и оценки деятельности предприятий является важной задачей информационно-обеспечения менеджмента предприятий. В то же время учеными был выявлен парадокс систем оценки деятельности предприятий, состоящий из трех частей (субпарадоксов) [22]:

- организации способны поддерживать контроль на предприятии, не зная точно, что такое эффективность (performance);
- число и виды оценок эффективности постоянно увеличивается с высокой скоростью, и эти новые методы оценки склонны иметь слабую корреляцию в сравнении со старыми методами оценки;
- доминантная методика оценки эффективности постоянно изменяется в каждый отрезок времени.

Данный парадокс приобретает иную трактовку и объяснение с позиции концепции управления свойствами предприятия. Кроме того, рассмотрение эффективности в контексте упомянутой концепции позволяет сделать абсолютно иные научные и практические выводы.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Первыми данный парадокс сформулировали М. Майер и В. Гупта в 1994 году. Ученые назвали его «парадоксом эффективности» (performance paradox), суть которого – тенденции ухудшения способности индикаторов (показателей) оценивать эффективность деятельности предприятия. Авторы выделяют 5 ключевых причин ухудшения способности правильно оценивать эффективность [22]:

- *позитивное обучение*, которое ведет к уменьшению вариабельности эффективности между субъектами оценки и поэтому к менее эффективному измерению совершенства (например, распространение инноваций и опыта между предприятиями приводит к исчезновению значимого различия между ними в эффективности, а точнее снижение вариабельности эффективности);
- *негативное обучение*, акцент на улучшении показателей вместо сосредоточения на реальной эффективности (пример, искажение финансовой отчетности);
- *выбор* – состоит в стремлении выбора среди множества субъектов оценки – лучших вместо случайно выбранных (например, для оценки производительности комбайнеров, вместо выбора среднего выбирается наилучший);
- *подавление внутри организаций* – управляющие иногда подавляют постоянные различия в эффективности;
- внешние факторы, неопределенность и высокая динамичность внешней среды приводят к неконсистентности оценок (например, методика оценки, разработанная для менее динамичных условий).

По мнению М. Майер и В. Гупта, постоянный ускоренный рост числа показателей оценки эффективности привел к созданию «целой индустрии по оценке эффективности» [22].

Рассмотрению парадокса эффективности в контексте публичного сектора экономики посвятили свои работы С. Ван Тейл и Ф. Лиув [23]. Ученые, подводя итоги своего исследования, посвященного проявлению парадокса в государственном секторе, констатируют необходимость формулировки и проверки теорий, которые объясняли бы возникновение парадокса совершенства.

В исследованиях по формулировке общей концепции управления свойствами предприятия мы рассматриваем эффективность как одно из свойств предприятия [5; 6]. С позиции данной концепции парадокс Майера-Гупта решается и объясняется в ином свете. Ввиду отсутствия публикаций, посвященных решению парадокса Майера-Гупта в рамках концепции управления свойствами предприятия, исследование является актуальным.

**Цель исследования** состоит в разрешении парадокса Майера-Гупта на основании концепции управления свойствами предприятия, обосновав причины его существования.

**Основные результаты исследования.** Причиной парадокса Майера-Гупта является слабая разработанность подхода к оценке деятельности предприятия по совокупности свойств, характерных ему. Данное положение является гипотезой нашего исследования.

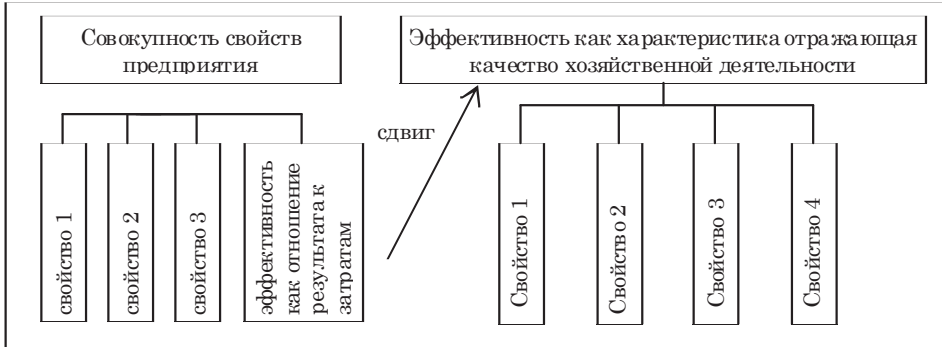
Одним из субпарадоксов в теории Майера-Гупта, как выше отмечалось, является то, что ученые до сих пор не определились с тем, что такое эффективность. Как оценить отличие работы предприятия за предыдущий год по сравнению с прошлым? Насколько лучше или хуже предприятие по сравнению с конкурентами?

По мнению многих, именно эффективность и должна быть тем интегральным результирующим свойством. В то же время подход, согласно которому под эффективностью понимается соотношение результата и затрат, многих ученых не удовлетворяет. Л.П. Зенькова, например, отмечает, что «соотношение затрат и результата за один период времени не отражает пролонгированный характер причинно-следственных связей и не дает возможности оценить качество хозяйственной деятельности» [11].

Вышеприведенная цитата наводит на мысль, что процесс отождествления экономической эффективности с понятием качества является движущим фактором развития парадокса Майера-Гупта. Назовем его фактором рефлексии или отождествления эффективности с качеством. Ю.М. Андрианов и А.И. Субетто отмечают существование «коллективной методологической рефлексии эффективности как меры качества» [2]. Обширный обзор литературы по эффективности, проведенный П.С. Романовым [16], показал, что в большинстве своем зарубежные авторы отождествляют понятия «эффективность» и «качество».

И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев также близки к отождествлению эффективности и качества: «качество характеризует свойство системы (ее потенциал), а эффективность – свойство процесса функционирования системы. Можно предположить, что качество – это потенциальная эффективность, точнее потенциальная способность получить желаемый результат, а процесс функционирования выявляет реальный уровень достижения цели в существующих условиях» [8]. Хотя И.В. Гонтарева и Р.М. Нижегородцев основывают свою позицию на работах Ю.М. Андрианова и А.И. Субетто [2], тем не менее, заявляют, что «качество характеризует свойство системы» [8]. В то же время в квалиметрии и стандартах управления качеством уже обоснована концепция первичности свойств по отношению к качеству.

Указанная рефлексия эффективности и качества привела к сдвигу в понимании эффективности, что показано на рис. 1.



**Рис. 1. Методологический сдвиг в понимании эффективности,**  
*авторская разработка*

Очень долгое время экономическая эффективность рассматривалась в традиционном понимании соотношения результатов к ресурсам или затратам. Осознавая недостаточность и узость традиционного подхода к оценке деятельности предприятия с позиции эффективности, ученые пошли по пути расширения понятия эффективности, вместо параллельного рассмотрения вместе с эффективностью других свойств предприятия. Как отмечает Т.В. Калугина, И.Б. Гусев: «Изначально, когда экономическая наука начинала рассматривать проблему оценки деятельности хозяйствующих субъектов, понятие эффективности частично или полностью отождествлялось с категориями результативности, доходности (выгодности) и оценивалось исключительно как отношение результата к затратам. Постепенно такой односторонний взгляд на эффективность перестал удовлетворять требованиям времени. Современные теории оценки эффективности далеко вышли за рамки показателей доходности. Прогрессивное развитие целевых принципов управления послужило основой для формирования нового подхода, в контексте которого понимание эффективности в большей степени тяготеет к категории оптимальности, нежели к категории результативности» [12].

На наш взгляд, упомянутый Т.В. Калугиной и И.Б. Гусевым, сдвиг в понимании эффективности не следует связывать с тем, что подход к эффективности с позиции отношения результата к затратам «перестал удовлетворять требованиям времени» [12]. В действительности, удовлетворять требованиям времени перестал подход, при котором для оценки деятельности предприятия используется лишь одно свойство – эффективность. Для оценки экономической деятельности предприятия следует, кроме эффективности, использовать и другие свойства. А для этого, среди прочего, эффективность следует также рассматривать как свойство предприятия. Проведенные нами обзор публикаций, посвященных эффективности предприятий, показывает практическое отсутствие упоминания эффективности как свойства.

Таким образом, создалась ситуация, когда ученые соглашались с тем, что термин «эффективность» не имеет однозначного толкования: «термин ...

представляет собой одно из «слов-чемоданов», внутрь которого каждый помещает подходящие ему понятия, перекладывая заботу об определении на контекст» [21]. Как отмечает Л.И. Лопатников, «эффективность – одно из наиболее общих экономических понятий, не имеющее пока, по-видимому, единого общепризнанного определения» [13].

В настоящее время идет активное становление науки, которую часто называют искусством – BPM (Business Performance Measurement). Использование научно-теоритической базы данного направления менеджмента в отечественных исследованиях привело к распространению концепции ключевых показателей «эффективности» (Key Performance Indicators). По нашему мнению, здесь тоже проявляется парадокс Майера-Гупта, поскольку перевод слова "performance" произведен неверно. Нашу точку зрения о неправильном переводе поддерживает и М.М. Панов [15].

Проблему правильного перевода разрешает стандарт ISO 9000:2008, сопоставление английской и русской версий которого дает возможность сказать, что "performance", следует переводить не как эффективность, а как «способность достигать что-либо» [20] или же как «результативность» – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [10].

Для разрешения парадокса Майера-Гупта проанализируем основные подходы к оценке эффективности и представим их в свете концепции управления свойствами предприятия. В качестве основных подходов к оценке эффективности возьмём научный труд И.В. Гонтаревой [9], дополнив его двумя другими.

Подходы к оценке эффективности:

- традиционный подход к оценке эффективности (соотношение результатов к затратам (ресурсам)) [9];
- соответствие результатов целям операции [9];
- оценка эффективности по уровню удовлетворенности основных стейкхолдеров [9];
- оценка эффективности на основе показателя устойчивого развития предприятия [9];
- оценка эффективности на основе способности использовать свой потенциал или потенциал НТП И НТР [9];
- оценка системной эффективности [9];
- оценка эколого-экономической эффективности [4];
- оценка социально-экономической эффективности [1; 17].

Основная характеристика подходов приведена в табл. 1. Основной принцип общей концепции управления свойствами предприятия гласит: предприятие следует рассматривать как объект с совокупностью свойств [6]. Рассмотрим, с помощью рис. 2, на какие свойства предприятия делают акцент подходы, представленные в табл. 1. Будем исходить из гипотезы о том, что никакого сдвига в понимании эффективности делать не нужно. И под эффективностью следует понимать свойство предприятия получать на потраченные ресурсы (затраты) определенные результаты.

Таблиця 1. Характеристика основних підходів к оцелке еффекиивности предприятия, авторское группирование

Традиционный подход к оценке эффективности	Эффективность как соответствующие результатам целям операции	Оценка эффективности по уровню удовлетворенности основных стейкхолдеров	Оценка эффективности на основе показателя устойчивого развития предприятия	Оценка эффективности на основе способности использовать свой потенциал	Системная эффективность (качество)	Экологическая эффективность	Социально-экономическая эффективность
Соотношение предлагаемого или полученного результата к затратам на его получение (чаще только к их операционной составляющей – затратный метод, или ко всем использованным ресурсам – ресурсный подход) [9]	Свойство (качество) процесса функционирования системы, характеризирующее его способность к достижению цели операции (выполнению задачи системы). Уровень достижения цели операции (затраты ресурсов) и реализации запланированной деятельности [3; 9]	Эффективность, с позиции отдельных субъектов, как отношение для соответствующего субъекта, его оценки ценности результата к расходам на его достижение [9]	Эффективно работающее предприятие имеет экономический потенциал и обеспечивает устойчивое финансовое состояние в текущем периоде и по-зволяет ему осваивать за определенные сроки такое число новых изделий, которое требует рынков [9]	Степень соответствия фактического результата тому, что можно было бы достичь при всей полноте выполнения системой своих функций во внешней среде [14]. Эффективность по Фарелу (аллокативная эффективность и технологическая) [19].	Система условий в озниковенния и долгосрочного устойчивого производства целенаправленного результата функционирования предприятия, что позволяет ей максимально использовать и развивать свой потенциал в активном взаимодействии с внешней средой [9]	Эколого-экономическая эффективность – отношение суммарных экономических и экологических издержек к интегральному экологическому эффекту, сопоставляемая с социальной заботой в промышленности в конкретном времени взаимодействия с окружающей средой [4]	Высокая доходность деятельности, имеющая инновационный характер, а также удовлетворенность работников и клиентов труда, его условия, содержание, социальная ответственность, отношение к ним в коллективе и с руководством [1; 17]

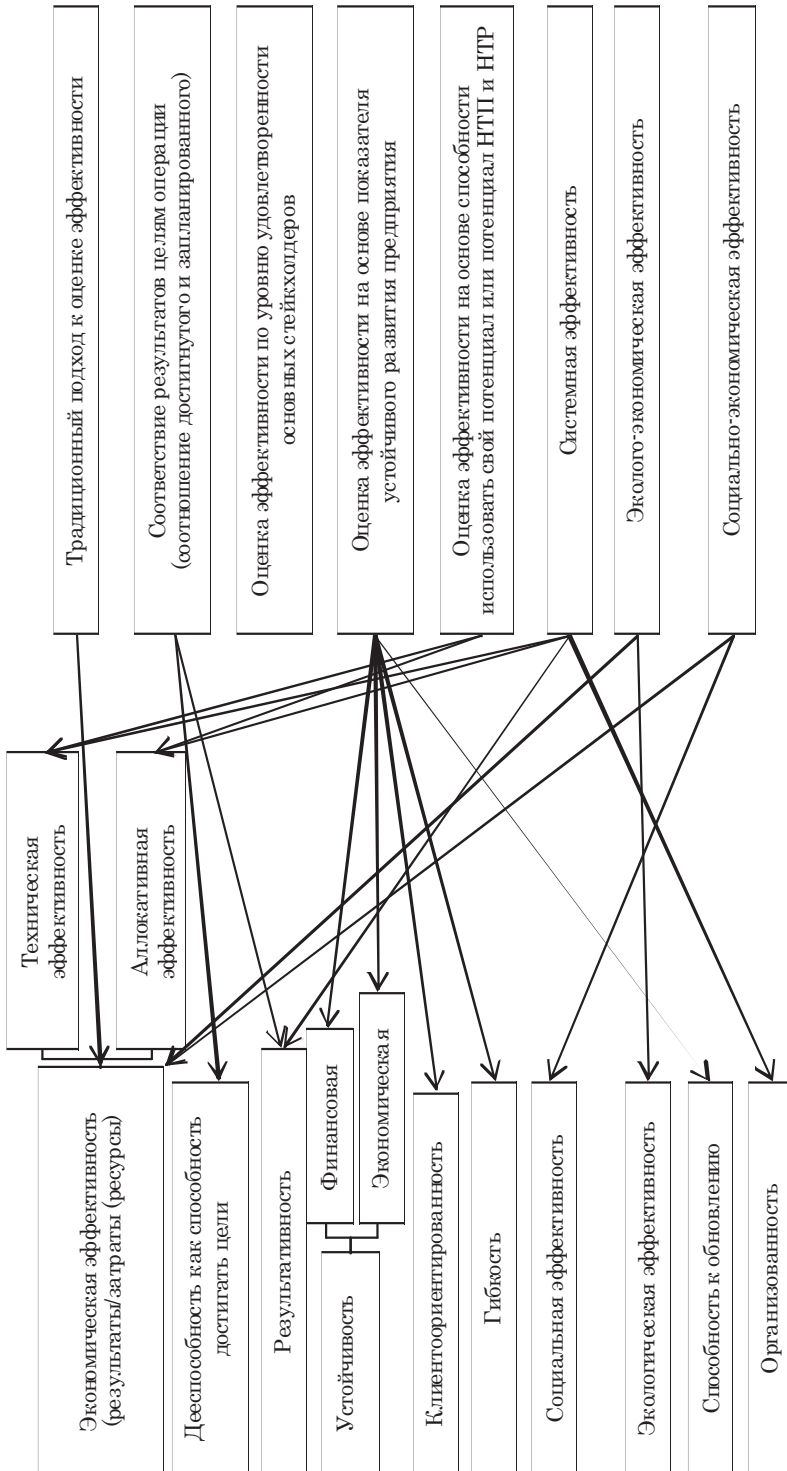


Рис. 2. Направленность подходов оценки эффективности на свойства предприятия, авторская разработка

Данный факт отображен стрелкой соответствия традиционного подхода и эффективности как свойства.

Подход «соответствие результатов целям операции (соотношение достигнутого к запланированному)» делает акцент на «дееспособности» предприятия как соответствия потенциала предприятия поставленным целям и задачам, а так же на «результативности» как степени выполнения поставленных задач и целей.

Подход с позиции «оценки эффективности на основе показателя устойчивого развития предприятия» направлен на оценку:

- «экономической» и «финансовой устойчивости» как двух взаимодополняющих способностей нормального функционирования предприятия в условиях действия внешних и внутренних факторов;

- «клиентоориентированности» как способности предприятия направлять все составные элементы своего механизма функционирования на удовлетворение как текущих, так и перспективных потребностей потребителей;

- «гибкости» как способности поддерживать такое качество, количество и структуру производственных ресурсов, которая позволяла бы в кратчайшие сроки перестраивать ассортиментную политику предприятия;

- «способности к обновлению» – свойства предприятия, проявляющегося в способности поддерживать все элементы механизма функционирования в относительно новом состоянии.

Подход «оценка эффективности на основе способности использовать свой потенциал или потенциал НТП и НТР» может быть методически осуществлен в рамках концепции эффективности М.Дж. Фаррелла [19], когда экономическая эффективность рассматривается как декомпозиция двух эффективностей: технической и аллокативной. «Техническая эффективность отражает способность фирмы достигать максимального выпуска продукции при заданном наборе ресурсов. Аллокативная эффективность отражает способность фирмы использовать ресурсы в оптимальной пропорции, учитывая их стоимость и технологию производства» [18].

Центральным звеном в подходе «оценка с позиции системной эффективности» является «система условий возникновения и воспроизведения эффектов» [9], в которую автор включает: потенциал предприятия, функциональную организованность, результативность.

На рис. 2 показано, с какими свойствами соотносятся данные элементы подхода: потенциал предприятия – с технической и аллокативной эффективностью, организованность и результативность – с соответствующими свойствами.

«Эколого-экономический», а так же «социально-экономический» подходы имеют направленность на оценку экономической эффективности, а также соответственно экологической и социальной эффективности.

Из рис. 2 видно, что рассмотрение предприятия как объекта с совокупностью свойств объединяет все подходы к эффективности, отображенные в табл. 1, за исключением одного: «оценки эффективности с точки зрения удовлетворенности основных стейкхолдеров».



Данный подход не удовлетворяется в рамках предложенной нами концепции лишь на первый взгляд, поскольку он основан на рефлексивном представлении, что эффективность – это синоним качества. Качество – это условная категория. Для того, чтобы оценить качество, необходимо знать потребности и ожидания субъекта, по отношению к которому производится оценка. Соответственно, каждая группа стейкхолдеров оценивает предприятие с позиции своих интересов: «каждый субъект ранжирует важность показателей, входящих в единый комплекс, исходя из собственных приоритетов, соответственно получает личное впечатление о деятельности хозяйствующего субъекта и выражает индивидуальное мнение относительно способов ведения этой деятельности» [7].

Поэтому с позиции каждого субъекта оценивания (его потребностей и ожиданий) оценка предприятия как объекта с совокупностью свойств будет абсолютно различной. Рис. 3 представляет эту идею графически.

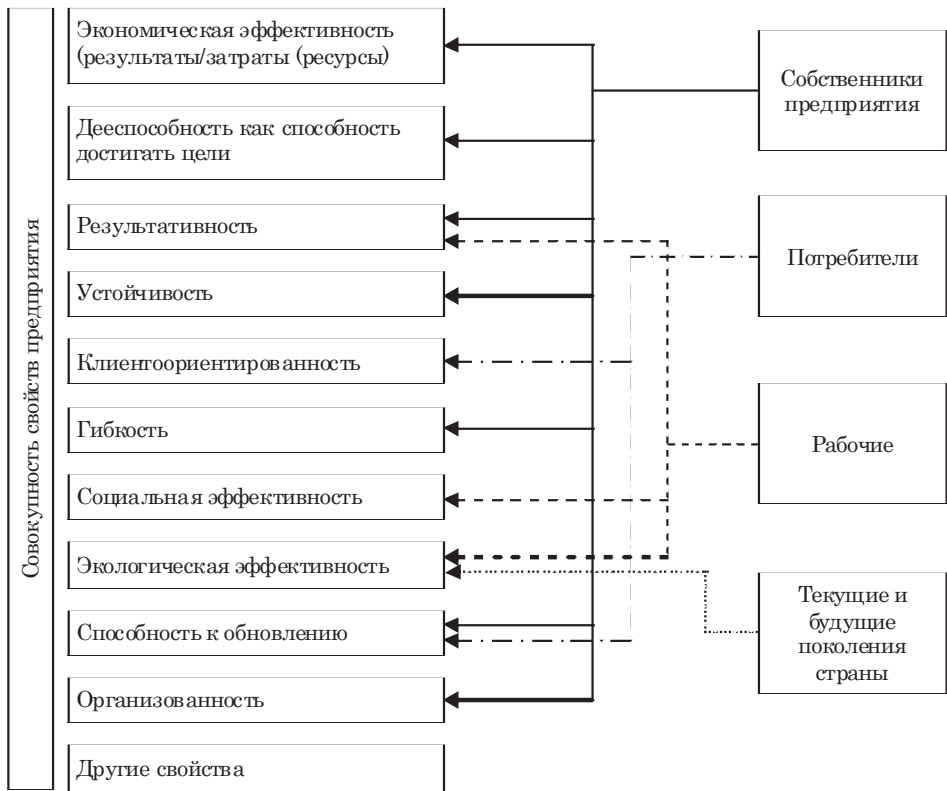


Рис. 3. Фрагмент дерева свойств предприятия, авторская разработка

Рис. 3 не претендует быть точным в изображении дерева свойств предприятия, а лишь является продолжением рис. 1. По нашему мнению, существует потребность в построении дерева свойств предприятия в контексте концепции совокупности свойств предприятия, но задача данного исследования

решение этой проблемы не предусматривает. Именно поэтому на рис. 3 показан блок «другие свойства», поскольку приведенные на рисунке свойства, не отображают всей известной совокупности свойств, а лишь являются зеркальным отражением тех свойств, которые соответствуют разным подходам, представленным в табл. 1.

Как видно из рис. 2, для собственников предприятия, как правило, важно, чтобы предприятие было: экономически эффективным, дееспособным, результативным, устойчивым, гибким, способным к обновлению. Они желают видеть предприятие клиентоориентированным и способным к обновлению. Социально и экологически эффективное, результативное предприятие может удовлетворять основные потребности рабочих. Способность предприятия как можно меньше загрязнять окружающую среду является важным свойством для будущих поколений общества. В случае участия в программах по снижению вреда, нанесённого как самим предприятием, так и другими, удовлетворение ключевой потребности будущих поколений возрастает.

**Выводы:**

1. Оглядываясь на весь исторический период существования теории эффективности (соотношения результатов к затраченным ресурсам) как отличительного свойства предприятия, по которому управленцы и экономисты XX в. отделяли успешное предприятие от неуспешного, неизбежно приходим к выводу об узости данного подхода. Потому что подход к оценке предприятия по одному свойству, хотя и важному, является неспособным отразить все черты, которым обладает предприятие. Многие экономисты пытались расширить понимание эффективности, с позиции потенциала либо результативности, устойчивости, гибкости и т.д. Это привело к тому, что ученые сами запутались и в настоящее время не могут дать однозначного ответа на вопрос, что такое эффективность.

2. Ввиду невозможности разрешения данного парадокса потребовалось выйти за рамки концепции эффективности как основного, отличительного свойства. В то же время рассмотрение эффективности (соотношения результата к затратам) в рамках общей концепции управления свойствами предприятия как одного из множества свойств, на наш взгляд, разрешает указанный выше парадокс. Таким образом, для получения консистентной, всесторонней оценки предприятия, его следует рассматривать как объект с совокупностью свойств. Только в рамках предложенной нами концепции удастся избежать неопределенности и путаницы, которая множится учеными, при попытке любыми путями вписать в категорию эффективности другие свойства или рассматривать эффективность как интегральное свойство, в которое включаются в иерархическом порядке большинство свойств предприятия.

3. М. Майер и В. Гупта в одном из субпарадоксов отмечают: «многие показатели по оценке эффективности, даже те, которые наиболее часто используются в практике, имеют тенденцию иметь либо низкую, либо отсутствие корреляции друг с другом» [22]. В рамках нашего исследования отсутствие корреляции между оценками эффективности объясняется различным составом свойств предприятия, которые пытались вместить ученые в категорию «эффективность».

4. Ввиду необхідності побудови методик оцінки і моніторингу підприємства як об'єкта з сукупністю властивостей необхідна диференціація властивостей підприємств, як на рівні понять, так і на рівні методик. Концепція управління властивостями підприємства робить акцент на необхідності постійного оновлення і розширення методики оцінки і моніторингу економічної діяльності підприємства, новими відкриваними властивостями, без втрати логічності, успадкованості знань і нескінченного розширення поняття «ефективність», що призводить до неопределенності і розгубленості як серед учених, так і практиків.

5. Для побудови якісної системи моніторингу підприємства необхідно цілеспрямовано інтегрувати досягнення учених і практиків ввиду високої складності одночасної оцінки сукупності властивостей підприємства.

1. *Агафонова С.Н.* Оцінка соціальної ефективності організацій споживачів кооперативу на основі трудових показників: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05. – Нижній Новгород, 2007. – 23 с.

2. *Андрианов Ю.М., Субетто А.И.* Кваліметрика в приборостроєнні і машинобудуванні. – Л.: Машинобудування, 1990. – 216 с.

3. *Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А.* Системний аналіз в управлінні: Учеб. посібник / Під ред. А.А. Емельянова. – М.: Фінанси і статистика, 2002. – 368 с.

4. *Барикіна М.О., Коваленко Є.В.* Еколого-економічні передумови раціонального // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 24–26 квітня 2013 р.). – Суми: СумДУ, 2013. – Т. 2. – С. 30–32.

5. *Брагінець А.Н.* Концепція управління властивостями підприємства: принципи, елементи, перспективи розвитку // Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. – Серія: Економічні науки. – 2014. – №59. – С. 37–46.

6. *Брагінець А.Н.* Підприємство як об'єкт з сукупністю властивостей // Ефективна економіка. – 2014. – №3 // [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua).

7. *Гонтарева І.В., Дорохов А.В.* Соотношение економічних ефектів і ефективності // *Economics & Economy*. – 2013. – Vol. 1, №1. – С. 197–205.

8. *Гонтарева І.В., Нижегородцев Р.М.* Системна ефективність підприємства: сутність, фактори, структура. – М.; Киров: ВСЭИ, 2012. – 152 с.

9. *Гонтарева І.В.* Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку промислових підприємств: Дис... докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та упр. п-вами» / ХНЕУ. – Х., 2013. – 570 с.

10. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системи менеджмента якості. Основні положення і словарь. – М.: Стандартиформ, 2009. – 32 с.

11. *Зенькова Л.П.* Проблеми оцінки ефективності антициклічного регулювання // Управління інноваціями – 2010 / Під ред. Р.М. Нижегородцева. – М.: ЛЕНАНД, 2010. – С. 168–173.

12. *Калугина Т.В., Гусева І.Б.* Виробка принципів побудови системи показників ефективності промислового підприємства на основі сучасних концепцій стратегічного управління // Труды НГТУ ім. Р.Е. Алексеева. – 2010. – №3. – С. 260–265.

13. *Лопатников Л.И.* Економіко-математичний словарь: Словарь сучасної економічної науки. – М.: Наука, 1993. – 448 с.

14. *Миротин Л.Б., Таїбаєв І.Э.* Системний аналіз в логістиці. – М.: Экзамен, 2002. – 480 с.

15. *Панов М.М.* Оцінка діяльності і система управління компанією на основі КРІ. – М.: Інфра-М, 2013. – 255 с.

16. *Романов П.С.* Комплексний підхід до вимірювання ефективності роботи бібліотеки (зарубіжний досвід) // Бібліотекознавство. – 2009. – №2. – С. 90–96.

17. *Смирных С.Н.* Соціально-економічна ефективність діяльності підприємств державного сектора економіки: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2007. – 21 с.

18. Coelli, T.J., Prasada Rao, D.S., O'Donnell, C.J., Battese, G.E. (2005). An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis. 2ed ed springer. 349 p.
19. Farrell, M.J. (1957). The measurement of productive efficiency. Journal of the Royal Statistical Society, 120: 449–460.
20. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Terminology used in ISO 9001 and ISO 9004 // www.inlac.org.
21. Lebas, M., Euske, K. (2007). A conceptual and operational delineation of performance. In: Neely, A. (ed.). Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice (pp. 125–139). 2nd ed. Cambridge University Press: Cambridge.
22. Meyer, M.W., Gupta, V. (1994). The Performance Paradox. Research in Organizational Behavior, 16: 309–369.
23. Van Thiel, S., Leeuw, F.L. (2002). The performance paradox in the public sector. Public Performance & Management Review, 25(3): 267–281.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2014.

### 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



**Маркетинг: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка, д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2011. – 632 с. Ціна без доставки – 140 грн.**

Має гриф підручника від МОН України.

У підручнику в концентрованому вигляді викладено зміст усіх нормативних дисциплін по спеціальності «Маркетинг». По кожній з дисциплін базового курсу пропонуються контрольні питання, тести, глосарій і література.

Для викладачів, майбутніх бакалаврів і магістрів, аспірантів, маркетологів-практиків, наукових працівників, а також для всіх, хто цікавиться сучасними технологіями маркетингу.

#### Зміст

- |  |  |
|--|--|
| <b>Розділ 1.</b> Базовий маркетинг                                 | <b>Розділ 13.</b> Інформаційний маркетинг                          |
| <b>Розділ 2.</b> Маркетинговий менеджмент                          | <b>Розділ 14.</b> Маркетинг у банку                                |
| <b>Розділ 3.</b> Маркетингові дослідження                          | <b>Розділ 15.</b> Маркетинг послуг                                 |
| <b>Розділ 4.</b> Товарознавство                                    | <b>Розділ 16.</b> Інформаційні технології в маркетингу             |
| <b>Розділ 5.</b> Стандартизація і сертифікація продукції та послуг | <b>Розділ 17.</b> Міжнародний маркетинг                            |
| <b>Розділ 6.</b> Поведінка споживача                               | <b>Розділ 18.</b> Кон'юнктура світових товарних ринків             |
| <b>Розділ 7.</b> Логістика   | <b>Розділ 19.</b> Маркетингова цінова політика                     |
| <b>Розділ 8.</b> Маркетингова товарна політика                     | <b>Розділ 20.</b> Маркетингова політика комунікацій                |
| <b>Розділ 9.</b> Товарна інноваційна політика                      | <b>Розділ 21.</b> Рекламний менеджмент                             |
| <b>Розділ 10.</b> Маркетингова політика розподілу                  | <b>Розділ 22.</b> Стратегічний маркетинг                           |
| <b>Розділ 11.</b> Інфраструктура товарного ринку                   | <b>Розділ 23.</b> Комерційна діяльність посередницьких організацій |
| <b>Розділ 12.</b> Промисловий маркетинг                            | <b>Розділ 24.</b> Маркетинг персоналу                              |