

**Райко Діана Валеріївна,**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту  
НТУ «Харківський політехнічний інститут»*

## **ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ МАРКЕТИНГОВИХ СЛУЖБ**

*Удосконалено методичне забезпечення з оцінки діяльності керівників відділів департаменту маркетингу, відмінність якого полягає в урахуванні функціональної спрямованості роботи кожного відділу, застосуванні експертних методів із використанням універсальної шкали Харінгтона для кількісного визначення показників за двома складовими: результатами роботи та якість керівників (діловими, професійними та особистісними). Загальна оцінка керівника відповідає якісним ознакам від «низька» до «дуже висока», що дозволяє ухвалювати кадрові рішення при просуванні керівників та їх матеріальному мотивуванні, а також визначати пріоритетні напрями поліпшення результатів їх роботи та вдосконалення професійних, ділових, особистісних якостей.*

Ключові слова: оцінка діяльності, керівники маркетингових служб.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу однією з найважливіших проблем стає робота з персоналом й особливо зростає роль керівників у підвищенні соціально-економічної ефективності будь-якого виробництва. Проте в Україні управлінню діяльністю керівників не приділяється достатньо уваги, технологія розроблення і прийняття кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, залишається відкритим питання визначення ефективності діяльності функціональних підрозділів підприємства залежно від якості управлінського складу. Отже, розроблення ефективної системи оцінки керівників є актуальною для сучасних підприємств.

У зв'язку з цим у розрізі даної роботи пропонується провести аналіз літературних джерел і на основі його результатів розробити оновлений методичний підхід до оцінки керівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід відзначити, що питання визначення показників діяльності управлінців розглядалися багатьма науковцями [1, 2, 3-7, 8, 9-15, 16-18, 19-25]. Різноманітність поглядів передусім зумовлена специфікою системи управління персоналом на підприємстві, яка, з одного боку, формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників [1, 5, 8, 12], а з іншого – залежить від параметрів кожного окремого оцінювання – мети, виконавців, методу дослідження, часових меж, характеру результатів тощо.

На основі аналізу наукових робіт виділено такі аспекти оцінки керівника: якість поставлених цілей, планів, їх відповідність критеріям розвитку [20, 21, 23, 24]; мотивація і стимулювання праці [2, 4, 6, 9, 11, 13-15, 16-17, 24, 26]; результати діяльності керівника (кількість і якість виконаних робіт, дотримання термінів) [7, 8, 17, 18, 21, 24]; ефективність діяльності керівника (ефективність управлінської діяльності, праці підлеглих, роботи відділу, якість організаційної інтеграції, ефективність стратегії управління людськими ресурсами) [19, 21-24]; складність виконуваних керівником функцій (характер робіт, їх різноманітність, ступінь самостійності при їх виконанні, масштаб і складність управління, додаткова відповідальність) [7-9, 16, 17, 19]; професійні, ділові якості керівника, кваліфікація, стиль керівництва [3, 4, 5, 7-9, 16, 17,

19, 23-25]; особистісні якості керівника [19-25]; організаторські здібності [20, 21, 23]; якість виконуваної ролі керівником [21, 25] (див. рис. 1).

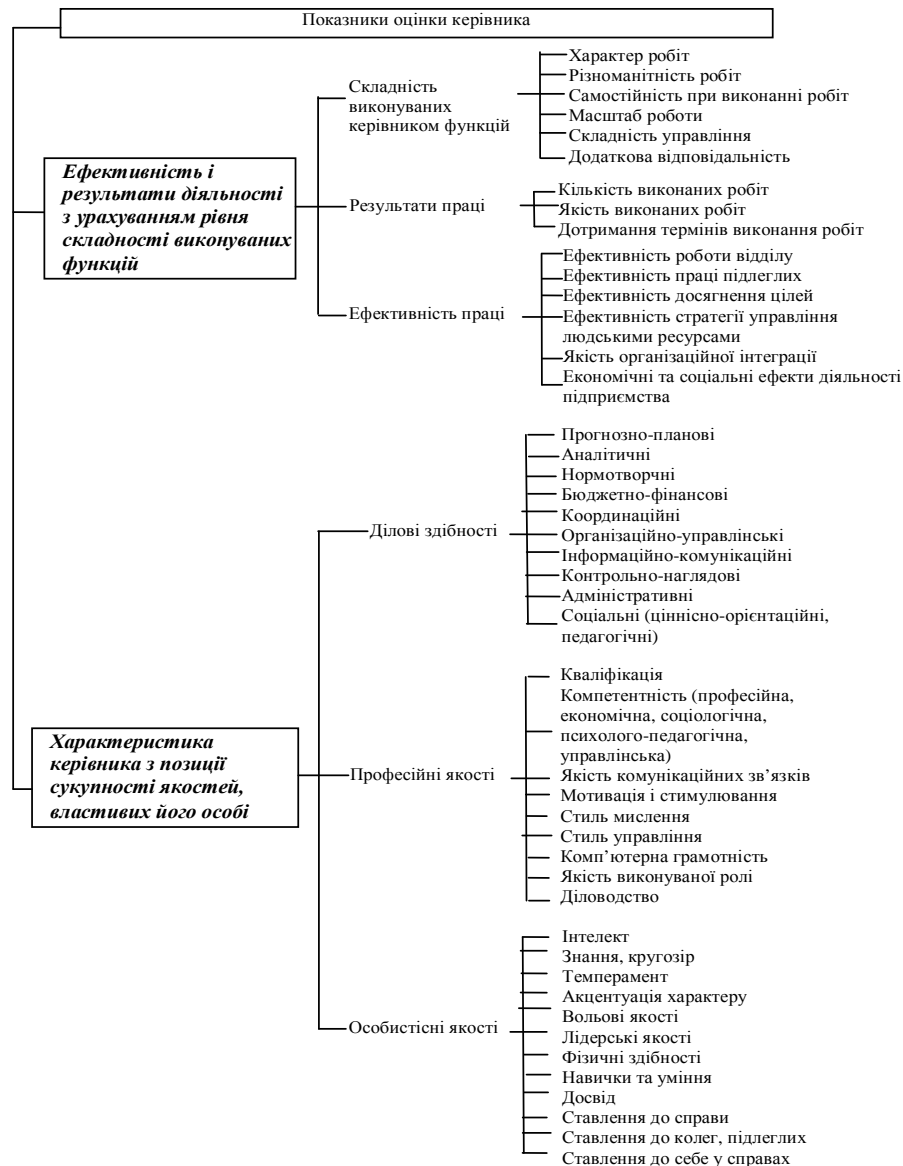


Рисунок 1 – Система показників оцінки керівника в узагальненому вигляді

Утім слід зауважити, що одні аспекти оцінки (ефективність і результати діяльності керівника) репрезентовані досить широко, а інші, навпаки, – звужено (організаторські здібності, мотивація і стимулювання праці, якість виконуваної ролі керівником). Аспект «Якість поставлених цілей, планів, їх відповідність критеріям розвитку» взагалі може

розглядатись як принцип добору показників, підгрунтя формування всієї системи оцінювання керівника. Крім того, очевидним є розподіл критеріїв оцінювання керівника на ті, що характеризують його діяльність як працівника підприємства з певним досвідом і кваліфікацією, і ті, що визначають його особистість.

**Виділення невіршених раніше питань, що є частиною загальної проблеми, яким присвячується стаття.** На основі аналізу літературних джерел [2, 3, 4, 5-9, 11-18, 19-25] запропоновано удосконалену й доповнену систему показників оцінки керівника (рис. 1), що складається з двох напрямів: 1) ефективність і результати діяльності з урахуванням рівня складності виконуваних функцій; 2) характеристика сукупності якостей, властивих його особі.

Крім того, проведене дослідження літературних джерел [2, 3-7, 8, 9, 11-17, 19-25, 27-31] дозволило визначити особливості формування сучасної системи управління діяльністю керівників і зробити ряд висновків щодо існуючих методичних підходів до оцінки керівників:

1. Основу сучасної концепції управління персоналом організації на разі складають: зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати діяльність відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

2. В умовах переходу України до ринкової економіки управління персоналом потребує системності й завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових та удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

3. На діяльність і поведінку керівників впливає багато факторів. Використання у комплексі положень економічних, психологічних, політологічних теорій, теорій груп та організацій, трудового і соціального права, конфліктології, науки про працю та ін. [8] у процесі управління діяльністю керівників дозволяє здійснювати більш об'єктивне, грамотне оцінювання керівників, забезпечувати підприємство оптимальною кількістю і якістю працівників.

4. Система оцінки результативності праці керівників, атестаційна оцінка повинна забезпечувати точні й достовірні дані. Чим точніше вона визначена, тим вищою буде вірогідність одержання достовірних і точних даних.

5. У практиці більшості підприємств оцінюванням займаються менеджер-керівник, топ-менеджер. Проте цей традиційний підхід [7, 16, 17] має низку недоліків:

а) ґрунтується виключно на оцінці співробітника керівником (ігнорується думка інших контрагентів атестованого – колег по організації, підлеглих, топ-керівників, клієнтів, постачальників);

б) оцінки орієнтовані в минуле і не враховують довгострокові перспективи розвитку організації і працівника.

Це, у свою чергу, посилює інтерес до пошуку нових методів оцінки. Виділено декілька напрямів розвитку нетрадиційних методів оцінювання персоналу [27-31]:

а) нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінці працівника його колегами і здатність працювати в групі;

б) оцінка окремого співробітника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів роботи всієї організації;

в) до уваги береться не тільки (а у багатьох випадках і не стільки) успішне виконання сьгоднішніх функцій, скільки здібність до професійного розвитку й

освоєння нових професій і навичок.

6. При проведенні оцінки персоналу в роботах [7-9, 17, 30] виділено три групи методів: якісні, кількісні і комбіновані (рис. 2).

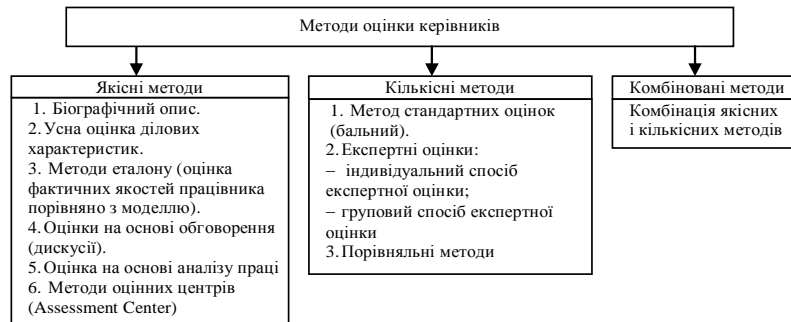


Рисунок 2 – Методи оцінки керівників

З урахуванням викладених висновків дослідження літературних джерел та класифікації чинників (див. рис. 1) запропоновано процес поетапного проведення оцінки керівників (рис. 3).

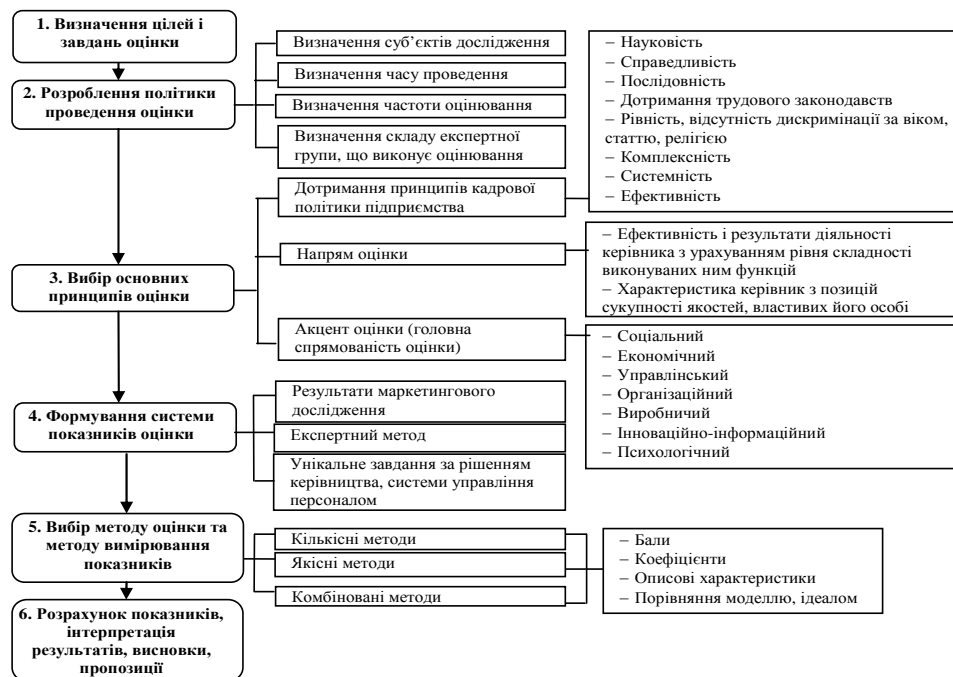


Рисунок 3 – Етапи оцінки керівників

На першому етапі визначають мету й призначення даного методичного підходу, на другому – політику проведення оцінки, далі виконують вибір основних принципів

оцінки, формування системи показників і вибір методу оцінки з відповідними інструментами оцінювання, методами вимірювання. Кінцевим етапом є проведення оцінки, розрахунок показників і трактування виконавцем оцінювання отриманих результатів з наданням висновків, пропозицій.

**Формулювання мети статті.** Потрібно підкреслити, що найбільш проблемним моментом практичного застосування методики оцінки керівника є вибір методу та характеру оцінки, адже саме на даному етапі фактично формуються вихідні результати, на основі яких вирішуються питання системи управління персоналом. Метою статті є розроблення оновленого методичного підходу до оцінки керівників.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як уже відзначалося, на думку науковців [7, 8, 9-15] більш доцільним, повним методом оцінки керівників на сучасному етапі розвитку науки про управління персоналом слід вважати комбінований метод оцінки та застосовувати в розрахунках комплексну оцінку керівника, який автором статті запропоновано використовувати для оновленого методичного підходу до оцінки керівників:

$$K = \sum_{i=1}^n d_i \cdot Co_i, \quad (1)$$

де  $Co_i$  – фактичне значення оцінки  $i$ -ї складової, що характеризує досягнуті результати та прояв особистих якостей;  $d_i$  – коефіцієнт важливості  $i$ -ї складової, що характеризує досягнуті результати та прояв особистих якостей менеджменту.

З урахуванням виділених у роботі напрямів оцінки керівників та результатів досліджень літературних джерел [3-5, 7, 19, 28] вважається доцільним розглядати процес управління керівника за двома складовими: економічною та соціальною. З цих позицій вважаємо, що сукупність характеристик керівника при оцінюванні для кожного моменту часу описується таким виразом:

$$Co = \{Ec; S\} = \{\{C, P, E\}, \{D, \Pi, O\}\}, \quad (2)$$

де  $Ec$  – економічна складова;  $S$  – соціальна складова;  $C$  – оцінка складності виконуваних робіт;  $P$  – оцінка результатів праці;  $E$  – оцінка ефективності праці;  $D, \Pi, O$  – оцінки ділових, професійних та особистих якостей працівника відповідно. Кожен елемент комплексної оцінки характеризується своїм набором ознак і має відповідну шкалу для їх кількісного вимірювання.

Перша група показників  $C, P, E$  складає економічну складову  $Ec$  та відображає ефективність діяльності та результати роботи керівника в цілому. Соціальна складова оцінки керівника  $S$  (показники  $D, \Pi, O$ ) характеризує керівника з позицій сукупності якостей, властивих його особі. Стиль управління керівника впливає на клімат у колективі, що зумовлює результати роботи підрозділу. Разом із тим результати роботи відділу визначають вектор розвитку особистісних результатів керівника. Таким чином, найбільш повною буде оцінка керівника, яка містить обидва аспекти, що ще раз підтверджує доцільність використання комплексної оцінки керівника.

Розглянемо докладніше, як автори визначають кожен показник комплексної оцінки діяльності керівників. У роботах [8, 9, 16] для оцінки складності виконуваних робіт  $C$  за кожною ознакою (характер робіт, їх різноманітність, ступінь самостійності при їх виконанні, масштаб і складність управління, додаткова відповідальність) запропоновано використовувати значення (оцінки) у міру ускладнення робіт .

У роботі складність функцій  $C$ , які виконує керівник, оцінюють за допомогою експертного методу із застосуванням шкали балів.

Таким чином,  $C$  розраховується у такий спосіб:

$$C = \sum_{j=1}^m x_j \cdot \overline{P}_j, \quad (3)$$

де  $j$  – кількість оцінюваних ознак;  $x_j$  – ваговий коефіцієнт групи показників;  $\overline{P}_j$  – середня оцінка за  $j$ -ю ознакою, причому  $\overline{P}_j$  знаходимо як:

$$\overline{P}_j = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n}, \quad (4)$$

де  $P_{ij}$  – середньозважена оцінка  $j$ -ї ознаки,  $n$  – кількість експертів.

Середньозважену оцінку  $P_{ij}$  розраховують за формулою

$$P_{ij} = \frac{P_{ij}}{P_{j\max}}, \quad (5)$$

де  $P_{ij}$  – оцінка експерта за  $j$ -ю ознакою;  $P_{j\max}$  – максимальна оцінка за  $j$ -ю ознакою.

Для визначення результатів праці  $P$  проводять оцінку рівня прояву за ознаками: кількість виконаних робіт, якість виконаних робіт, дотримання термінів виконання робіт [7, 17]. Показник  $P$  визначають аналогічно  $C$  і розраховують на основі експертного методу та методу шкалювання (характеристику певного значення встановлюють за шкалою для певного рівня керівників) за формулами (3), (4), (5). Ефективність праці керівників  $E$  знаходить своє відображення в ефективності роботи відділів, що, у свою чергу, веде до різноманітних економічних і соціальних результатів підприємства (прибуток, обсяг продажів, імідж підприємства, бренди, готовність споживачів до використання продукції, партнерські відносини, організація виробництва, мотивація працівників, корпоративна культура тощо). Також при оцінюванні ефективності праці керівників аналізують ефективність праці підлеглих, ефективність досягнення цілей, ефективність стратегій управління людськими ресурсами, якість організаційної інтеграції тощо.

За результатами дослідження 40 промислових підприємств 20% опитуваних визначають показник «Ефективність роботи відділу» як показник, що найбільш точно характеризує діяльність керівників. Оцінювання ефективності діяльності департаменту запропоновано здійснювати за розробленим методичним забезпеченням, відмінність якого полягає в можливості дослідити залежність між ефективністю розвитку департаменту маркетингу (організаційно-управлінський аспект) та результатами роботи його підрозділів (економічні складова) та врахувати виявлені причинно-наслідкові зв'язки в процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Система оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу ураховує два рівні оцінки, перший з яких дозволяє оцінити ефективність роботи департаменту маркетингу в цілому (ефективність розвитку департаменту маркетингу), другий рівень враховує специфіку роботи відділів департаменту підприємства та

дозволяє визначити ефективність їх роботи за окремими результатами (результативність відділів департаменту маркетингу), які відображено у основних соціальних та економічних показниках діяльності підприємства (рис. 4).

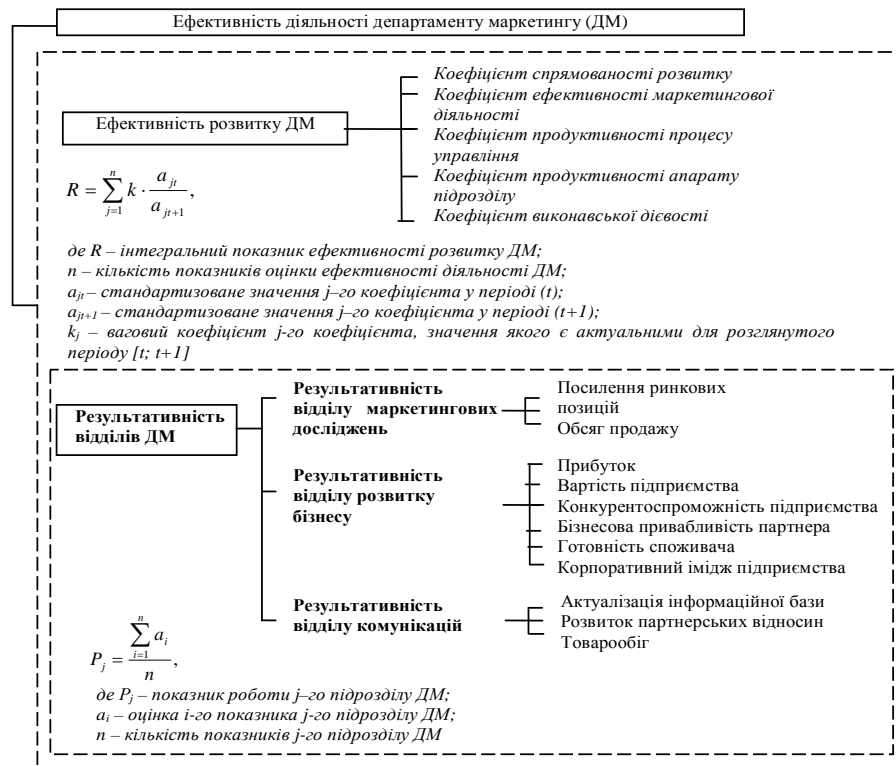


Рисунок 4 – Система оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу

Розрахунок ведеться за окремими показниками: інтегральний показник ефективності розвитку департаменту маркетингу та показники роботи відділів маркетингових досліджень, розвитку бізнесу, комунікацій, які є пов'язаними та взаємозалежними, але розкривають сутність проблеми визначення ефективності діяльності департаменту маркетингу під різним кутом та дозволяють обґрунтовано коригувати окремі аспекти розвитку маркетингу на підприємстві.

Оцінку показників здійснюють порівнянням фактичного рівня ознаки з планованим рівнем або шляхом порівняння в динаміці. В обох випадках (загальна оцінка ефективності роботи департаменту маркетингу, оцінка результатів за відділами) ефективність праці керівників розраховують відповідно до поставлених цілей дослідження та з урахуванням цілей підприємства.

Для визначення показників ділових  $D$ , професійних  $P$  та особистих  $O$  якостей працівника у роботах [13, 32] вважають, що необхідно побудувати таблиці, в яких має бути відбито: ознаки ділових, професійних та особистих якостей працівника; питома значущість ознаки в загальній оцінці ділових якостей; оцінка ознак з урахуванням питомої значущості. Після цього оцінюють прояв кожної з ознак з урахуванням їх

питомої значущості, що визначається експертним шляхом. Так, оцінку ділових якостей проводять за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, а отже, на всю атмосферу трудового процесу і його практичні результати [7, 17].

Безпосередньо ознаки, що характеризують ділові здібності керівників згідно із завданнями даного дослідження, визначено за посадовими інструкціями відділів маркетингу, в результаті чого в табл. 1 наведено узагальнену шкалу для оцінки ознак ділових здібностей керівника.

*Таблиця 1 – Бальна оцінка ознак, які характеризують ділові здібності керівників*

Ознаки, які характеризують ділові здібності	Питома вагомість ознаки	Оцінка з урахуванням питомої вагомості		
		0,37	0,64	1
Аналітичні – уміння отримувати, обробляти, оцінювати, аналізувати, порівнювати, засвоювати інформацію; уміння визначати сутність проблеми та причини її виникнення	0,045	0,017	0,029	0,045
Інформаційно-комунікаційні – здібність орієнтуватись в інформаційному просторі, володіти й оперувати інформацією щодо потреб у процесі управління; здатність до роз'яснювальної індивідуальної, групової роботи; публічні виступи; систематизація комунікацій; презентація та організація інформаційного забезпечення про результати діяльності підприємства та колективу; вміння застосовувати ефективні стратегії спілкування, вміння емоційно налаштуватися на спілкування	0,04	0,015	0,026	0,040
Прогнозно-планові – здатність до прогнозування динаміки розвитку ситуацій, враховуючи аналіз можливостей і обставин; розроблення перспективних планів і програм; спроможність складати й оцінювати довгостроковий план діяльності та бізнес-проекти, розробляти моделі дій	0,035	0,013	0,022	0,035
Організаційно-управлінські – узгодження, керівництво відділом, окремою групою працівників у процесі вирішення завдань департаменту маркетингу, підприємства; уміння визначати пріоритети й раціонально використовувати час; здатність практично організувати роботу колективу й спрямовувати її на виконання поставлених завдань (уміння розподіляти роботу між підлеглими, координувати та контролювати)	0,035	0,013	0,022	0,035
Бюджетно-фінансові – спроможність розроблення бюджетів; здійснення контролю за виконанням фінансових планів та бюджетів для виявлення відхилень від планових показників; прогнозування фінансового забезпечення для стратегії розвитку маркетингової діяльності підприємства	0,02	0,007	0,013	0,02
Соціальні – уміння розрізняти конфлікти поглядів й інтересів; застосовувати технології трансформації та конструктивного розв'язання конфліктів, досягнення консенсусу; здібність орієнтуватися в нормах і етиці трудових відносин; уміння створити в колективі сприятливий морально-психологічний клімат; здатність направляти й учити підлеглих, підтримувати дисципліну; здатність виховувати почуття відповідальності за доручену справу, стимулювати творчу ініціативу, спрямовану на підвищення ефективності праці, підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій	0,025	0,009	0,016	0,025

Як основу визначення низької, середньої та високої оцінок застосовано модифіковану шкалу Харінгтона, яка має універсальний характер і використовується для оцінки якісних показників – максимальний прояв якості оцінюється в 1 бал, середній рівень оцінки дорівнює 0,64 бала, нижче середнього – становить 0,37 бала.



### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

Оцінку всієї сукупності ознак ділових якостей керівника  $D$  виконують підсумовуванням оцінок ознак, помножених на їх питому значущість:

$$D = \sum_{j=1}^m \overline{D}_j, \quad (6)$$

де  $\overline{D}_j$  – середня оцінка  $j$ -ї ознаки;  $m$  – кількість ознак.

Середню оцінку  $j$ -ї ознаки  $\overline{D}_j$  розраховують як

$$\overline{D}_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_j \cdot a_{ij}}{n}, \quad (7)$$

де  $x_j$  – питома значущість ознаки в загальній оцінці (ваговий коефіцієнт);  $a_{ij}$  – кількісна міра  $j$ -ї ознаки  $i$ -м експертом (оцінка);  $n$  – кількість експертів.

На основі аналізу посадових інструкцій керівників департаменту маркетингу в табл. 2 подано розроблену узагальнену шкалу для оцінки ознак професійних якостей керівника.

Таблиця 2 – Бальна оцінка ознак, які характеризують професійні якості керівників

Ознаки, які характеризують професійні якості	Питома вагомість ознаки	Оцінка ознак з урахуванням питомої значущості		
		0,37	0,64	1
1. Кваліфікація	0,085	0,031	0,054	0,085
1.1. Стаж роботи відповідно профілю освіти	0,015	0,006	0,01	0,015
1.2. Стаж виконання управлінської трудової діяльності	0,04	0,015	0,026	0,04
1.3. Активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності	0,03	0,011	0,019	0,03
2. Компетентність	0,065	0,024	0,042	0,065
2.1. Професійна – знання законодавчих актів і нормативних документів, широта професійного кругозору	0,015	0,006	0,01	0,015
2.2. Управлінська – знання методів управління висококваліфікованим персоналом, ситуативних підходів до вибору оптимальних методів управлінської діяльності, стилю управління; оволодіння методами неформального впливу; обізнаність сучасними методами підбору та професійної адаптації, розвитку творчої активності, комплексними методами мотивації, регулювання відносин	0,015	0,006	0,01	0,015
2.3. Психологічна – володіння механізмами саморегулювання та регулювання поведінки людей з метою ефективних комунікацій; здатність встановлювати, діагностувати, регулювати та коригувати психологічні характеристики працівника; володіння механізмом контактної взаємодії; володіння психотехнікою стимулювання творчої діяльності; знання психології натовпу, масових акцій	0,015	0,006	0,01	0,015
2.4. Соціологічна – вправність у регулюванні поведінки підлеглих через механізми інтересів, потреб, цінностей; володіння методами впливу на формування думки працівника про виконувану роботу, займану посаду через систему мотивації, стимулювання, думки споживача, партнера про підприємство через засоби масової інформації	0,020	0,007	0,013	0,02

Визначення показника професійних якостей  $П$  керівника виконують аналогічно оцінюванню ділових здібностей  $Д$  керівника за формулами (6), (7).

За результатами аналізу посадових інструкцій управлінців маркетингових підрозділів у табл. 3 подано розроблену шкалу для оцінки особистих якостей  $О$  керівника. Оцінку сукупності ознак особистісних якостей керівника  $О$  проводять аналогічно оцінюванню ділових здібностей  $Д$  керівника за формулами (6), (7).

**Таблиця 3 – Бальна оцінка ознак, які характеризують особистісні якості керівників**

Ознаки, які характеризують особистісні якості	Питома вагомість ознаки	Оцінка ознак з урахуванням питомої вагомості		
		0,37	0,64	1
1. Лідерські якості	0,06	0,022	0,038	0,06
1.1. Уміння стратегічного окреслення перспектив розвитку	0,025	0,009	0,016	0,025
1.2. Уміння оперативно і самостійно приймати раціональні обґрунтовані рішення в умовах ризику і мінімуму інформації	0,015	0,006	0,010	0,015
1.3. Авторитет	0,01	0,004	0,006	0,01
1.4. Харизма	0,01	0,004	0,006	0,01
2. Темперамент	0,05	0,019	0,032	0,05
2.1. Інтуїція	0,01	0,004	0,006	0,01
2.2. Комунікабельність	0,01	0,004	0,006	0,01
2.3. Винахідливість, здатність генерувати ідеї	0,01	0,004	0,006	0,01
2.4. Відкритість, гнучкість і адаптивність до можливих змін	0,005	0,019	0,032	0,005
2.5. Уміння аргументовано відстоювати свою точку зору	0,005	0,019	0,032	0,005
2.6. Здатність працювати в екстремальних умовах	0,005	0,019	0,032	0,005
2.7. Творчі здібності	0,005	0,019	0,032	0,005
3. Ставлення до підлеглих, співробітників із позицій об'єктивності, взаєморозуміння	0,03	0,011	0,019	0,03
4. Ставлення до справи – оцінка відданості справі, ініціативності, цілеспрямованості	0,03	0,011	0,019	0,03

Для комплексної оцінки  $К$  приймається єдиний набір ознак для всіх категорій працівників: рівень спеціальної освіти і стаж роботи за фахом (кваліфікація), що входить до складу показників професійних  $П$  якостей працівника [8, 9]. У розрізі даного дослідження всі керівники підрозділів департаменту маркетингу мають вищу освіту та є висококваліфікованими досвідченими фахівцями, тому вплив даного фактора у процесі розрахунку комплексного показника ефективності діяльності керівників надалі буде не враховано.

*Продовження у номері №1 2012 року.*

1. Виханский О.С. Проблемы развития управления общественным производством / О.С. Виханский. – М. : МГУ, 1991. – 140 с.
2. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту / О.Д. Сердюк. – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.
3. Беклемишев Е.П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов / Е.П. Беклемишев. – М., 1990. – 235 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремін. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 422 с.
5. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга : монографія / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева; Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

---

Барановского. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.

6. Андреев В.В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях / В.В. Андреев // Управление персоналом. – 1998. – № 10. – С. 10.

7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2003. – 495 с.

8. Крушельницкая А.М. Управление персоналом / А.М. Крушельницкая. – М.: Юристъ, 1999. – 345 с.

9. Управление персоналом: энциклопедический словарь / [Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е. и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 451 с.

10. Сьсков О.А. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства : автореф. дис.... д-ра екон. наук / О.Л. Сьсков; Нац. акад. наук України, Ін-т економіко-правових досліджень. – Донецьк, 2006. – 35 с.

11. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А.Э. Воронкова. – Восточноукр. нац. ун-т. – Луганск : ВГУ, 2000. – 315 с.

12. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

14. Поліщук М.П. Управління персоналом / М.П. Поліщук. – К. : Кондор, 2003.

15. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми / В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. – К. : ЦУЛ, 2003. – 271 с.

16. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. – К. : МАУП, 1993. – 288 с.

17. Колот А.М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.

18. Щекин Г.В. Психология работы с людьми: советы руководителю / Г.В. Щекин, Н.Н. Обозов. – К. : Политиздат Украины, 1990. – 203 с.

19. Палій І.С. Розроблення моделі формування комплексної оцінки праці керівників проекту / І.С. Палій // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5 – С. 284-288.

20. Оцінка ефективності управління текстильним підприємством з позиції забезпечення сталого розвитку / Н.С. Миколайчук, Т.А. Стівба, А.Є. Глинська // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія Проблеми економіки та управління. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 567-572.

21. Мірчлев М.К. Поліпшення результативності праці менеджерів з метою підвищення конкурентності організацій / М.К. Мірчлев, Г.В. Шереметов // Персонал. – 2005. – № 11. – С. 24-31.

22. Рудь О.Л. Неформальне лідерство в організації: взаємодія керівника та неформального лідера / О.Л. Рудь, Ю.Л. Рудь // Нові технології: інформаційні технології та системи, обчислювальна техніка, автоматизація: наук. вісник КУЕІТУ. – Кременчук, 2009. – № 1 (23) – С. 204-209.

23. Нагаєв В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство / В. Нагаєв // Персонал. – 2007. – № 7. – С. 65-70.

24. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом / А.І. Данилюк // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту : наук. журн. – 2007. – №3, Т. 1: Економічні науки. – С. 112-115.

25. Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку / В. Колпаков, О. Анісімов // Персонал. – 2005. – № 9. – С. 66-73.

26. Еськов А. Управление мотивацией труда на современном предприятии / А. Еськов // Економіст. – 2005. – № 6. – с. 74-76.

27. Лемещенко П.С. Институциональная теория фирмы / П.С. Лемещенко, Н.А. Мельникова. – Минск : Изд. центр БГУ, 2005. – 118 с.

28. Томилов В.В. Маркетинг в системе предпринимательства / В.В. Томилов, Е.В. Песоцкая. – СПб. : Геликом Плюс, 2000. – 520 с.

29. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
30. Мескон М.Х. Основы менеджмент: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 2-е изд. – М. : Дело, 2004. – 799 с.
31. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 809 с.
32. Современные проблемы моделирования социально-экономических систем: монография / [В.М. Вовк , Н.А. Кизим , В.М. Порохня и др.]. – Х. : ИНЖЭК, 2009. – 428 с.

**Д.В. Райко**

**Оценка результатов деятельности руководителей маркетинговых служб**

*Усовершенствовано методическое обеспечение по оценке деятельности руководителей отделов департамента маркетинга, отличие которого заключается в учете функциональной направленности работы каждого отдела, применении экспертных методов с использованием универсальной шкалы Харрингтона для количественного определения показателей по двум составляющим: результатам работы и качествам руководителей (деловым, профессиональными и личностными). Общая оценка руководителя соответствует качественным признакам от «низкая» до «очень высокая», позволяет принимать кадровые решения при продвижении руководителей и их материальном мотивировании, а также определять приоритетные направления улучшения результатов их работы и совершенствования профессиональных, деловых, личностных качеств.*

Ключевые слова: оценка деятельности, руководители маркетинговых служб.

**D.V. Raiko**

**Assessment of results of functional units department of marketing**

*Improved methodological support of the evaluation of heads of departments of marketing, the distinction which is urahuvanni functional orientation of each department, the application of expert methods using universal scale Harinhntona for the quantitative determination of performance in two components: the results of the work and qualities of leaders (business, professional and personal). The total score corresponds to the head of qualitative features of the «low» to «very high», which allows to make personnel decisions for the promotion of leaders and motivating material as well as identify priority areas to improve the results of their work and improving the professional, business, personal qualities.*

Keywords: assessment of heads, assessment of heads of departments of marketing.

**Отримано 18.10.2011 р.**