

**Райко Діана Валеріївна,**  
канд. екон. наук, 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 якостями керівників (діловими, професійними та особистісними). Загальна оцінка керівника відповідає якісним ознакам від «низька» до «дуже висока», що дозволяє ухвалювати кадрові рішення під час просування керівників та їх матеріального мотивування, а також визначати пріоритетні напрями поліпшення результатів їхньої роботи та вдосконалення професійних, ділових, особистісних якостей.

Ключові слова: оцінка діяльності, керівники маркетингових служб.

*Продовження. Початок у № 4, Т.2, 2012 року.*

В статті розроблено типову організаційну структуру департаменту маркетингу для великих машинобудівних підприємств (рис. 5), особливість якої полягає в забезпеченні виконання всіх функцій управління маркетинговою діяльністю згідно з підтримкою життєдіяльності системи «споживач – підприємство – партнер» на основі виокремлення трьох відділів: маркетингових досліджень, розвитку бізнесу та комунікацій. Відділ маркетингових досліджень розробляє програми й бюджет досліджень, виконує маркетингові дослідження, займається аналізом і систематизацією маркетингової інформації; відділ розвитку бізнесу відповідає за якісне планування, контроль, оцінку й аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства; відділ комунікацій проводить систематизацію та оптимізацію інформаційної бази з розподілом за споживачами, впроваджує сучасні комп'ютерні й інформаційні технології роботи з інформацією, здійснює якісний взаємозв'язок зі споживачами й партнерами, розробляє комунікаційну стратегію, що в сукупності дозволяє здійснювати стратегічне та тактичне управління розвитком маркетингової діяльності.



**Рисунок 5 – Типова організаційна структура департаменту великого промислового підприємства**

У табл. 4 подано вихідні параметри оцінювання керівника підрозділу департаменту маркетингу.

*Таблиця 4 – Характеристика оцінювання*

Параметр	Характеристика
Мета дослідження	Оцінка керівників відділів департаменту маркетингу
Завдання дослідження	– оцінка професійно-кваліфікаційної компетенції керівника; – визначення ефективності управлінського апарату, що відбито у створених умовах діяльності трудового колективу підрозділів, відносинах між керівником та працівниками, задоволеності підлеглих, їх активності та завязтості в досягненні цілей, вирішенні завдань тощо; – визначення результативності роботи керівників; – коректування механізмів діяльності, стилю управління керівника й визначення потреб у навчанні
Суб'єкт дослідження	Керівник відділу розвитку бізнесу
Час проведення	Визначається за рішенням директора департаменту маркетингу підприємства
Частота проведення	Дослідження проводяться 1 раз на рік або під час проведення атестації, за потребою
Склад комісії, що проводить оцінювання	Оцінку здійснює експертна група, до складу якої входять директор департаменту маркетингу, керівники інших підрозділів – керівник відділу збуту та логістики, керівник планово-економічного відділу, керівник технологічного відділу й безпосередні підлеглі – маркетолог-аналітик, аналітик бізнес-процесів, спеціаліст із інформаційного забезпечення
Напрямок оцінки	Оцінювання проводиться за двома напрямками: ефективність і результати діяльності керівника з урахуванням рівня складності виконуваних ним функцій; характеристика керівника з позиції сукупності якостей, властивих його особі
Метод оцінки	Комбінований, комплексна оцінка
Метод вимірювання оцінки	Бали, коефіцієнти, описова характеристика
Примітка	Методичний підхід оцінки керівників розроблено відповідно до принципів кадрової політики підприємства

Згідно зі специфікою цього дослідження, результатів маркетингового дослідження керівників промислових підприємств машинобудівної галузі України та аналізу літературних джерел [1, 3, 5, 7, 8, 11, 16, 17] експертами викладено систему показників оцінки (табл. 5), яка, на їхню думку, забезпечує якісне оцінювання управлінського апарату департаменту маркетингу відповідно до мети та завдань дослідження.

*Таблиця 5 – Система показників оцінки керівника відділу розвитку департаменту маркетингу*

Напрямок оцінки	Складова оцінки	Показники оцінки
1	2	3
Ефективність і результати діяльності з урахуванням рівня складності виконуваних функцій	Складність виконуваних робіт	– характер робіт; – різноманітність робіт; – самостійність під час виконання робіт; – масштаб роботи; – складність управління; – додаткова відповідальність
	Результати праці	– кількість виконаних робіт; – якість виконаних робіт; – дотримання термінів виконання робіт
	Ефективність праці	Ефективність розвитку діяльності департаменту маркетингу Показники результативності відділу розвитку бізнесу

1	2	3
Характеристика керівника з позицій сукупності якостей, властивих його особі	Ділові здібності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналітичні;</li> <li>– інформаційно-комунікаційні;</li> <li>– прогнозно-планові;</li> <li>– організаційно-управлінські;</li> <li>– бюджетно-фінансові;</li> <li>– соціальні</li> </ul>
	Професійні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кваліфікація;</li> <li>– компетентність</li> </ul>
	Особистісні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерські якості;</li> <li>– темперамент;</li> <li>– ставлення до підлеглих, співробітників з позицій об'єктивності, взаєморозуміння;</li> <li>– ставлення до справи</li> </ul>

На наступному етапі проведено логічний аналіз щодо оцінки значущості груп показників, що базується на обліку точок зору експертів дослідження. Для цього використано метод порівняльного шкалювання, при якому розподіляють сталу суму балів між виділеними властивостями. Групи показників за двома напрямками оцінено в діапазоні від 1 до 12: 1 – найнижча оцінка, 12 – найвища оцінка. Стала сума дорівнює 50. У табл. 6 наведено оцінки важливості критеріїв методом сталої суми та їхні вагові коефіцієнти. Найбільш вагомими показниками оцінки роботи керівника визначено групові показники ефективності праці та ділових здібностей, найменш вагомим – показник «складність виконуваних робіт».

**Таблиця 6 – Оцінки важливості показників оцінки керівника відділу департаменту маркетингу промислового підприємства, методом сталої суми та їхні вагові коефіцієнти**

Групові показники	Експерти							Разом	Коефіцієнт, $d_j$
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Ефективність праці	12	12	11	10	12	10	10	77	0,23
2. Ділові здібності	10	10	10	10	12	10	9	71	0,20
3. Особистісні якості	9	9	8	9	8	9	9	61	0,17
4. Професійні якості	6	7	8	9	8	8	8	54	0,15
5. Результати праці	8	6	6	6	5	8	7	46	0,13
6. Складність виконуваних робіт	5	6	7	6	5	5	7	41	0,12
Разом	50	50	50	50	50	50	50	350	1

Далі побудовано матрицю рангів (табл. 7) з метою розрахунку коефіцієнта конкордації, за допомогою якого визначають ступінь погодженості думок експертів.

**Таблиця 7 – Матриця рангів**

Групові показники	Експерти						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Ефективність праці	1	1	4	5	1	5	5
2. Ділові здібності	2	2	2	2	1	2	7
3. Особистісні якості	1	1	6	1	6	1	1
4. Професійні якості	7	6	2	1	2	2	2
5. Результати праці	1	4	4	4	7	1	3
6. Складність виконуваних робіт	5	3	1	3	5	5	1

Для оцінки значущості коефіцієнтів конкордації використано критерій  $X^2$ , що підпорядковується  $X^2$  розподілу з числом ступенів вільності  $a = n - 1$ . У цьому випадку  $X^2_{розр}$  дорівнює 13,21,  $X^2_{крит}$  ( $a = 0,05; v = 5$ ) = 11,07, отже,  $X^2_{розр} > X^2_{крит}$ , що дозволяє говорити про узгодженість оцінок експертів.

З урахуванням отриманих вагових коефіцієнтів (табл. 6) у табл. 8, 9 подано модифіковану систему бальних оцінок ознак за складністю виконуваних робіт і результатами праці для керівників середнього рівня (на основі системи бальних оцінок, наведених у табл. 2, 3 [7, 17]).

Питома значущість ознак, узятих для характеристики, виражається в частках від коефіцієнта важливості за групою (див. табл. 6) і визначається експертно. Так, ваговий коефіцієнт групового показника «складність виконуваних робіт» дорівнює 0,12; тому важливість ознак за цим напрямом оцінки буде розподілена в межах цього значення. Ваговий коефіцієнт групового показника «ефективність праці» дорівнює 0,23. Для розрахунку доцільно розподілити окремо питому вагу між одиничними показниками. Наприклад, ваговий коефіцієнт показника «ефективність розвитку діяльності департаменту маркетингу» дорівнює 0,08, ваговий коефіцієнт показника «результативність відділу розвитку бізнесу» – 0,15.

**Таблиця 8 – Бальна оцінка ознак, що характеризують складність функцій керівника**

Ознака складності виконуваних функцій	Питома вага	Оцінка ознак з урахуванням питомої значущості		
		0,37	0,64	1
1. Виконання аналітико-конструктивних робіт	0,036	0,013	0,023	0,036
2. Роботи, що проводяться в масштабі підрозділу та відрізняються комплексністю	0,018	0,007	0,012	0,018
3. Робота, що виконується під загальним керівництвом	0,03	0,011	0,019	0,03
4. Керування самостійними структурними підрозділами	0,018	0,007	0,012	0,018
5. Додаткова матеріальна відповідальність (за заощадження фінансових і матеріальних ресурсів)	0,009	0,003	0,006	0,009
6. Додаткова моральна відповідальність (за керування виконанням або безпосереднє виконання робіт у небезпечних умовах)	0,009	0,003	0,006	0,009

**Таблиця 9 – Оцінка ознак, що визначають результати праці**

Ознаки, що визначають результати праці	Питома значущість ознаки в загальній оцінці ділових якостей	Оцінка ознак з урахуванням питомої значущості		
		0,37	0,64	1
1. Кількість виконаних робіт	0,046	0,017	0,029	0,046
2. Якість виконаних робіт	0,038	0,014	0,024	0,038
3. Дотримання термінів виконання робіт	0,046	0,017	0,029	0,046

У табл. 10 вміщено визначені експертно показники оцінки керівника відділу

**Розділ 2 Інновації у маркетингу**

розвитку бізнесу департаменту маркетингу з позначенням методу їхнього визначення.

**Таблиця 10 – Показники комплексної оцінки керівника підрозділу маркетингу**

Групові показники	Показник, що розраховується	Метод визначення
1. Складність виконуваних робіт	1.1. Виконання аналітико-конструктивних робіт	Розрахунок за формулами (2), (3), (4) оцінка за шкалою табл. 8
	1.2. Роботи, що проводяться в масштабі підрозділу та відрізняються комплексністю	
	1.3. Робота, що виконується під загальним керівництвом	
	1.4. Керування самостійними структурними підрозділами	
	1.5. Додаткова матеріальна відповідальність	
	1.6. Додаткова моральна відповідальність	
2. Результати праці	2.1. Кількість виконаних робіт	Розрахунок за формулами (2), (3), (4) оцінка за шкалою табл. 9
	2.2. Якість виконаних робіт	
	2.3. Дотримання термінів виконання робіт	
3. Ефективність праці	3.1. Ефективність розвитку діяльності департаменту маркетингу	Розрахунок за методичним підходом (рис. 4)
	3.2. Показники результативності відділу розвитку бізнесу	
4. Ділові здібності	4.1. Аналітичні	Розрахунок за формулами (5), (6) оцінка за шкалою табл. 1
	4.2. Інформаційно-комунікаційні	
	4.3. Прогнозно-планові	
	4.4. Організаційно-управлінські	
	4.5. Бюджетно-фінансові	
	4.6. Соціальні	
5. Професійні якості	5.1. Кваліфікація:	Розрахунок за формулами (5), (6), оцінка за шкалою табл. 2
	5.1.1. Стаж роботи відповідно до профілю освіти	
	5.1.2. Стаж виконання управлінської трудової діяльності	
	5.1.3. Активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності	
	5.2. Компетентність:	
	5.2.1. Професійна	
	5.2.2. Управлінська	
	5.2.3. Психологічна	
5.2.4. Соціологічна		
6. Особистісні якості	6.1. Лідерські якості:	Розрахунок за формулами (5), (6), оцінка за шкалою табл. 3
	6.1.1. Уміння стратегічного окреслення перспектив розвитку	
	6.1.2. Уміння оперативно й самостійно приймати раціональні обґрунтовані рішення в умовах ризику й мінімуму інформації	
	6.1.3. Авторитет	
	6.1.4. Харизма	
	6.2. Темперамент:	
	6.2.1. Інтуїція	
	6.2.2. Комунікабельність	
	6.2.3. Винахідливість, здатність генерувати ідеї	
	6.2.4. Відкритість, гнучкість і адаптивність до можливих змін	
	6.2.5. Уміння аргументовано відстоювати свою точку зору	
	6.2.6. Здатність працювати в екстремальних умовах	
	6.2.7. Творчі здібності	
	6.3. Ставлення до підлеглих, співробітників із позицій об'єктивності, взаєморозуміння:	
6.4. Ставлення до справи – оцінка відданості справі, ініціативності, цілеспрямованості		

Комплексний показник розраховують за формулою (1), після чого роблять висновок щодо керівника з позицій його управлінської діяльності. Інтерпретація значень комплексного показника оцінки керівника не має універсальної форми, адже коефіцієнти вагомості показників оцінки керівника (табл. 6) можуть бути змінені залежно від цілей дослідження, внаслідок чого може змінюватися система бальних оцінок (здійснюється перерахування оцінки рівня ознаки з урахуванням питомої значущості), що, у свою чергу, приводить до змін інтервалів показника за складовими. Значення комплексного показника належить інтервалу [0;1]. У зв'язку з цим розроблено таку шкалу: якщо числове значення комплексного показника менше 0,20 бала, то діяльність керівників є дуже низькою; якщо вона знаходиться в діапазоні від 0,20 до 0,37 бала, то діяльність керівників низька, але не використані всі можливості; якщо вона знаходиться в діапазоні від 0,37 до 0,64 бала, діяльність керівників охарактеризовано оцінкою «середня»; при значенні від 0,64 до 0,81 – «висока»; якщо числове значення комплексного показника більше 0,81 бала діяльність керівників дуже висока. Також розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення рівня особистісних, професійних, ділових якостей та ефективності управління (табл. 11).

**Таблиця 11 – Матриця пропозицій та рекомендацій щодо розвитку керівника та покращення його управлінської діяльності**

Оцінка керівника за складовою		Оцінка ефективності та результатів діяльності керівника з урахуванням рівня складності виконуваних функцій. Пропозиції з проведення заходів щодо підвищення якості та ефективності управління			
		0-0,20	0,21-0,36	0,37-0,64	0,65-1,0
Рекомендації		3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
Оцінка особистісних, ділових і професійних якостей керівника. Пропозиції з їх розвитку	0-0,20	Рішення загальних проблем менеджменту, існує необхідність у корінній реорганізації систем управління, скороченні й переміщенні управлінського персоналу, заміни неефективних керівників або підвищенні кваліфікації	Розроблення пропозицій щодо переміщення персоналу. Підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення людських ресурсів, що зменшуватиме проблеми з досягненням намічених цілей. Застосування системи ціле-орієнтованого розвитку керівника, курсів підвищення кваліфікації, тренінгів та ін. видів навчання	Пошук нових або невикористаних можливостей у системі управління залежно від наявних ресурсів та потенціалу, оптимізація управління. Застосування загальних програм щодо розвитку/навчання керівників	Проведення заходів щодо збільшення потенціалу росту керівників. Розвиток компетенцій – як єдності знань, професійного досвіду, здібностей та навичок індивіда
	0,21-0,36	Перегляд елементів та змісту управління, системи постановки завдань, процесів керування й інформаційної взаємодії. Створення оновленої бази для розвитку керівників, підвищення професійного рівня	Планування і здійснення заходів щодо вдосконалення керування в умовах обмежень (компетентність та досвід керівника). Застосування програм підвищення професійного рівня, розвиток ділових здібностей	Оптимізації бізнес-процесів та мікроклімату. Існує необхідність у підвищенні кваліфікації та компетентності	Забезпечення менеджменту якісними управлінськими кадрами. Удосконалення ділових умінь, потенціалу росту й особистісних характеристик керівника

1	2	3	4	5	6
Оцінка особистісних, ділових і професійних якостей керівника. Пропозиції з їх розвитку	0,37-0,64	Розроблення нових концепцій, систем, методів, метою яких є збільшення результативності та ефективності діяльності. Підвищення професійного рівня з акцентом на розвитку управлінської компетентності та розвиток ділових якостей	Робота з удосконалення виробничого поведіння. Існує необхідність у підвищення кваліфікації керівництва в окремих питаннях управління	Удосконалення окремих питань та інструментів управління. Існує необхідність приділити додаткову увагу розвитку окремих ділових навичок і якостей	Застосування інновацій у вирішенні низки питань, що не мали розв'язання або були вирішені неефективним шляхом. Пріоритетним є розвиток окремих ділових та особистісних якостей
	0,65-1,0	Перевірка на відповідність зайнятої посади керівника відповідно до його досвіду та рівня якості керування. Підвищення професійних якостей, а саме кваліфікації, розвиток особистісних якостей	Розроблення додаткових вимог і критеріїв успіху у виконанні завдань та досягненні цілей. Пріоритетним є розвиток ділових здібностей	Пошук шляхів досягнення синергічних ефектів, максимальної ефективності в досягненні цілей. Акцент на розвитку лідерських якостей	Акцент на розвитку інноваційного та нетрадиційного мислення, бачення нових можливостей

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за цим напрямом.** У зв'язку з цим у роботі запропоновано підхід поетапного створення нового маркетингового підрозділу на великому промисловому підприємстві – департаменту маркетингу з поділом на три відділи: маркетингових досліджень, розвитку бізнесу та комунікацій. Обґрунтовано систему оцінки ефективності його діяльності за двома рівнями: ефективність роботи департаменту маркетингу в цілому, ефективність роботи відділів департаменту маркетингу за окремими результатами, які відбито в основних показниках соціальної та економічної діяльності підприємства, практична значущість якого полягає у вирішенні в процесі матеріального мотивування працівників департаменту маркетингу.

Однією з актуальних проблем сучасного менеджменту є оцінка діяльності персоналу підприємства, яка повинна носити системний характер і виконуватися на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових або поліпшення існуючих форм і методів кадрової роботи. Запропоновано вдосконалену систему показників оцінки результатів діяльності керівників відділів департаменту маркетингу за двома напрямками: ефективність і результати їхньої діяльності з урахуванням рівня складності виконуваних функцій та характеристика керівника з позиції сукупності властивих йому якостей – професійних, ділових, особистісних. Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що запропоновані науково-практичні розробки можуть бути використані для оцінки діяльності керівників щодо їх матеріального стимулювання.

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. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 422 с.
5. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга : монография / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева; Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-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. Єськов О.А. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства : автореф. дис.... д-ра екон. наук / О.Л. Єськов; 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 : ВНУ, 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. Стовба, 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 /



## Розділ 2 Інновації у маркетингу

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, профессиональным и личностным). 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 heads of departments of marketing, which difference consists in the account of a functional work orientation of each department, the application of expert methods using universal Harrington's scale for the quantitative determination of indicators in two components: the results of the work and leaders qualities (business, professional and personal). The general estimation of the head corresponds to qualitative signs from "low" to "very high", allows to make personnel decisions at advancement of heads and their material motivation and also to define priority directions of improvement results of their work and perfection their professional, business, personal qualities.*

Keywords: activity assessment, heads of departments of marketing.

***Отримано 18.10.2011 р.***