

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА МАРКЕТИНГОВОГО ПІДРОЗДІЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

© Подольчак Н.Ю., 2008

Запропоновано методику оцінювання соціально-економічної ефективності діяльності керівника маркетингового підрозділу машинобудівного підприємства. Оцінювання ефективності керівника здійснюється з позицій підлеглого, безпосереднього керівника, співробітника представником зацікавленої групи та самооцінюванням. На основі отриманих оцінок формується інтегральний показник ефективності діяльності керівника. Виділено проблеми та позитивні сторони запровадження розробленої методики оцінювання ефективності діяльності керівника.

**It was proposed a methodic of social-economic efficiency evaluation of head marketing department of machine-building enterprise. Evaluation of head marketing department is fulfilled by submitter, manager, colleague, member of stakeholders and by self. Basing on getting results it is formatting a integrate indicator of efficiency of manager activity. Author is underlined the problem and advantages of using of elaborated methodic of manager activity efficiency evaluation.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Важливим рівнем формування ефективності діяльності системи менеджменту машинобудівних підприємств є керівник. Оцінювання ефективності діяльності менеджерів полягає у визначенні їхнього особистого внеску в діяльність підприємства на підставі результатів виконання основних видів робіт, поточних, попередніх досягнень та процесу вдосконалення управлінської роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми.** Якісне оцінювання ефективності систем менеджменту підприємства доцільно проводити на основі методик оцінювання особистих якостей управлінців. Прикладом є практичне оцінювання ефективності ради директорів в одній американській корпорації [1, с. 28]. Під час оцінювання було встановлено, що в компанії добрі фінансові показники, вона забезпечена доволі кваліфікованими менеджерами, однак стратегічний план передбачає вихід на зовнішні ринки, а рада директорів немає жодного директора із досвідом роботи на таких ринках. Тому було прийнято рішення про включення до складу ради директорів хоча б одного директора із відповідним досвідом і проведення необхідного навчання інших директорів [1, с. 28–29].

Адекватність оцінювання діяльності керівника залежить від об'єктивності, компетентності директора та його високого професійного рівня. Якщо він сам не відповідає стандартам та нормам посади, яку займає, то оцінювання рівня ефективності підлеглих менеджерів скоріше нашкодить, ніж принесе позитивні результати. Дуже важливо оцінити потенціал працівників. І в той самий час це зробити дуже важко, оскільки ніщо так не змінюється, як людський потенціал [2, с. 154].

Для зниження рівня суб'єктивності оцінювання може бути сформована група спеціалістів для визначення ефективності менеджерів підприємства. Однак знову ж таки члени цієї групи мають

бути компетентними в розвитку підприємства та його сфері діяльності, а також в питаннях оцінювання якостей менеджерів. У літературі пропонують також створювати спеціальні центри оцінювання праці усього вищого керівництва підприємств [3, с. 226]. Сьогодні найпоширенішим оцінюванням менеджерів підприємств є створення так званих Assessment Center. Процедура оцінювання за цією методикою побудована в такий спосіб, що не створює стресових ситуацій та не дезорганізовує роботу об'єкта оцінювання. Однак основною проблемою застосування оцінювання в Україні є відсутність відповідних компетентних спеціалістів, що привело до своєрідних способів і форм оцінювання менеджерів (більше подібні до випробовувань в середні віки).

Порівнюючи рівень ефективності менеджменту та менеджерів підприємств різних країн, доцільно враховувати їхнє зовнішнє середовище діяльності. Науковці пропонують досліджувати та оцінювати розвиненість господарського законодавства, рівень його дотримання та виконання, розвиненості інфраструктури, особливу увагу при цьому слід приділити рівню розвитку фондового ринку, а також досконалості механізму банкрутства підприємств [4, с. 43]. Оцінювання ефективності та відповідності персоналу вимогам підприємства слід проводити паралельно із визначенням значень локальних кількісних показників, які відображають рівень ефективності управління загалом.

Дорошенко Е. пропонує оцінювати ефективність діяльності керівника за п'ятьма напрямками: трудові якості, компетентність, особисті якості, організаторські здібності, психологічна сумісність [5]. Колот А. пропонує такі критерії комплексного оцінювання ефективності діяльності керівника: оцінювання ділових якостей, оцінювання складності функцій керівників та оцінювання результатів праці керівників [6].

Однак основними критеріями залишаються кількісні показники, які показують зв'язок між отриманими результатами та особистими якостями менеджерів. Оскільки управлінці можуть характеризуватись найвищими оцінками особистих якостей, однак погана взаємодія зводить нанівець ці сильні сторони менеджерів. Важливо відмітити, що оцінювання особистих якостей менеджера має суб'єктивний характер. Крім того, працівники у зв'язку з суб'єктивними чи об'єктивними чинниками не завжди здатні чи хочуть реалізувати власний потенціал, який є основною складовою оцінювання ефективності діяльності керівників підприємств. Також проведення такого якісного оцінювання характеризується значними ресурсними витратами незалежно від величини підприємства.

У західних компаніях активно використовується метод оцінювання ефективності діяльності керівника, який полягає в інтегрованому оцінюванні рівня досягнення певних показників діяльності менеджером, а також його особистих якостей. Застосування цього підходу передбачає нормування очікуваних результатів діяльності працівників та їхніх особистих якостей [7].

У [8, с. 131–145] пропонується оцінювати керівника за такими групами показників: індивідуальні здібності та якості керівника (професійно-кваліфікаційний рівень керівника, ділові та соціальні якості, особисті якості), оцінка авторитету керівника, оцінка співпраці керівника з колективом, оцінка виконання роботи керівником.

Аналізуючи наукові праці, присвячені проблемі оцінювання ефективності діяльності керівників, доцільно зауважити, що виокремлюють такі групи методів оцінювання [1; 2; 5; 8]:

- кількісні – це усі методи з числовою оцінкою рівня ефективності діяльності керівника. Серед них найефективнішим і найпростішим є метод коефіцієнтів та бальний метод;
- якісні – методи оцінювання шляхом обговорення, за біографічними даними, еталонами тощо. Для цього визначаються певні якості, які повинен мати керівник, та порівнюють об'єкта оцінювання із відібраним набором якостей;
- комбіновані – методи, які поєднують в собі кількісні та якісні показники. Вони доволі поширені та різноманітні.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Основний недолік оцінювання ефективності роботи або трудової діяльності менеджерів полягає у тому, що більшість із розроблених

методик [5; 8] використовують показники оцінювання професійного, кваліфікаційного рівнів, особистих якостей, авторитету, співпраці в колективі, однак не виділяють кількісні показники діяльності, тобто отримані результати діяльності керівника. Як результат застосування таких методик оцінювання може виникати ефект Німба. Це трапляється тоді, коли працівник настільки добре виконує одну частину своїх обов'язків, має відмінні кваліфікаційні та особисті якості, водночас ігноруються проблеми, які виникають під час виконання ним інших, покладених на нього, обов'язків. Наприклад, можна оцінити керівника відділу маркетингу, враховуючи його попередні досягнення та існуючий професійно-кваліфікаційний рівень (ефект Німба), незважаючи на те, що обсяги збуту або частка ринку постійно падає. Тому цілями статті є удосконалення методики оцінювання соціально-економічної ефективності діяльності керівника маркетингового підрозділу машинобудівного підприємства.

### **Виклад основного матеріалу досліджень з повним обґрунтуванням отриманих результатів.**

Іншим недоліком відсутності комплексності в оцінюванні ефективності роботи менеджерів та системи менеджменту загалом може бути виникнення ефекту Камертона. Він виникає тоді, коли окремі випадки низькоефективної роботи несприятливо позначилися на загальній оцінці результатів діяльності менеджера. Наприклад, керівник відділу НДДКР дуже добре попрацював протягом декількох місяців до визначення оцінки ефективності діяльності, але не виконав згідно з термінами важливої розробки для сторонньої організації-партнера. Підприємство втратило вигідну угоду і, як наслідок, менеджер може отримати занижену оцінку ефективності його трудової діяльності.

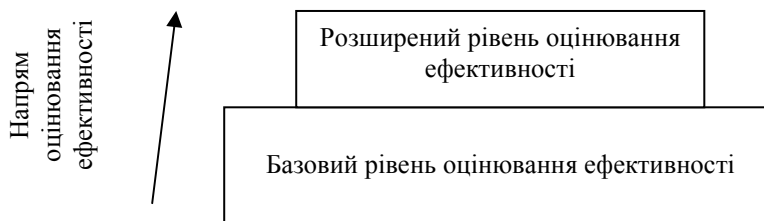
Застосовуючи виключно якісні показники оцінювання ефективності трудової діяльності керівників результати можуть бути спотворені стереотипами (переконання стосовно працівника чинять визначальний вплив на поточне оцінювання ефективності діяльності), порівняння (здійснюється порівняння роботи працівників без врахування досягнутих ними особистих результатів) та віддзеркалення (поведінка та стиль управління схожі на оцінювача діяльності).

Характерною особливістю розробленої удосконаленої методики є:

1. Якість роботи менеджерів оцінюється анонімним анкетуванням з різних позицій – представниками зацікавлених груп, співробітниками, підлеглими та безпосереднім керівником.
2. В оцінюванні ефективності роботи менеджерів не враховуються їх посади, регалії, зв'язки та інші "старі" заслуги, лише виконана робота, її якість та складність.
3. Гнучкість запропонованої системи оцінювання ефективності роботи менеджерів, яка дає змогу підбивати підсумки з різним рівнем об'єктивності та наближення.

Оцінювання ефективності діяльності менеджерів машинобудівних підприємств пропонуємо здійснювати на двох рівнях: базовому та розширеному (рис. 1).

Розбивати методику оцінювання на два рівні є доцільним з погляду на різні розміри машинобудівних підприємств, цілі, які встановлюються перед системою оцінювання ефективності діяльності менеджера та підприємством загалом, відмінні ресурсні можливості та потужності тощо. Враховуючи власні можливості та цілі, підприємство зможе використовувати або базовий, або розширений рівень оцінювання ефективності трудової активності керівника.



*Рис. 1. Рівні оцінювання ефективності роботи менеджерів машинобудівного підприємства*

Оцінювання ефективності діяльності менеджера залежно від корпоративної культури, стилю управління та системи контролювання може проводитися шляхом: самооцінювання (менеджер оцінює власну активність за вибраними кількісними та якісними показниками), внутрішнього оцінювання (виконується співробітниками, підлеглими, безпосереднім керівником) та зовнішнього оцінювання (зовнішніми зацікавленими групами та/або експертами). Також може проводитися змішане оцінювання за методом “360 градусів”, тобто керівника оцінюватимуть усі представники зацікавлених груп, з якими він співпрацює, в межах власних цілей та повноважень.

Базовий рівень передбачає поєднання процесу самооцінки менеджера, оцінку керівництва та соціологічне опитування серед членів тих зацікавлених груп, з якими безпосередньо працює менеджер (споживачі, акціонери, бізнес-партнери тощо) (рис. 2).

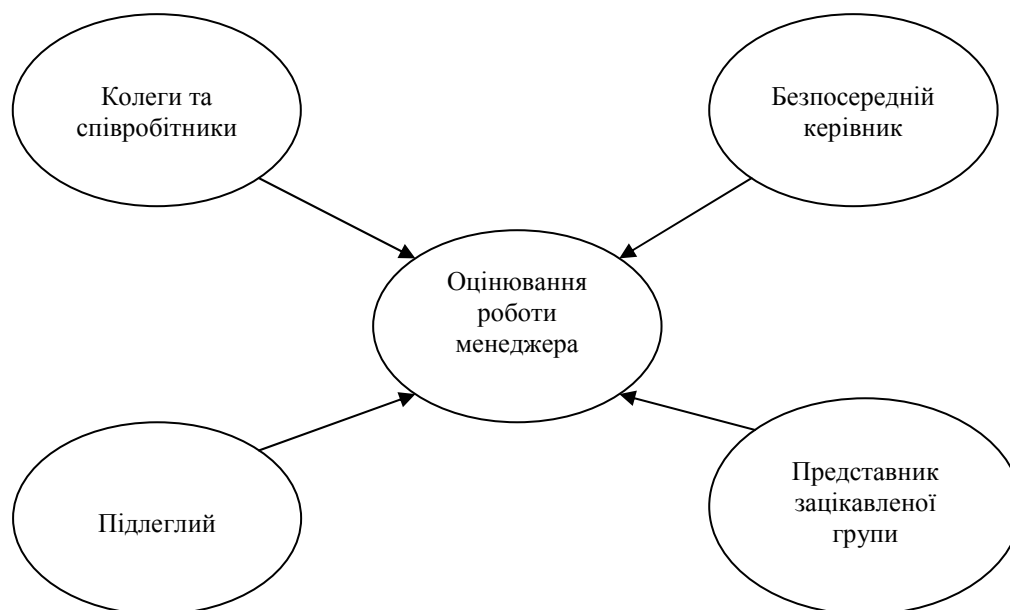


Рис. 2. Експертне оцінювання ефективності діяльності менеджерів машинобудівних підприємств

У межах базового рівня оцінюються професійні навички, кваліфікаційні якості та отримані результати трудової активності керівника. Розширений рівень передбачає додаткове опитування стосовно особистих якостей менеджера серед членів тих зацікавлених груп, з якими він безпосередньо працює.

Розширений рівень оцінювання ефективності діяльності менеджера підприємства повинен включати оцінювання особистих якостей менеджера. Проаналізувавши літературу щодо оцінювання ефективності діяльності менеджера шляхом визначення його особистих якостей [1; 2; 6; 7], доходимо висновку, що найпоширенішими якостями, що піддаються оцінюванню, є: ініціативність; відповідальність; допомога колегам по роботі; комунікабельність, тактовність; організованість; самостійність; толерантність, коректність; лідерство; творчий підхід до вирішення проблем; дисциплінованість; харизматичність тощо. Також важливими особистими якостями є біологічні та психологічні: стан здоров'я, зовнішність, статура, психологічна стійкість, терпимість тощо.

Під час впровадження на машинобудівному підприємстві методики оцінювання ефективності менеджера доцільно запровадити базовий рівень, і лише після цього розширений. Оскільки оцінювання ефективності діяльності менеджера на розширеному рівні створює додаткові труднощі та бар'єри застосування методики.

Оцінювання здійснюватиметься за розробленими автором анкетами. Приклад анкети оцінювання керівника маркетингового підрозділу його безпосереднім керівником наведено в табл. 1.

**Оцінювання ефективності діяльності керівника  
маркетингового підрозділу підприємства**

№ з/п	Параметри оцінювання	Оцінка в балах
1	2	3
<b>Професійні навички:</b>		
1.1	Уміння планувати та організовувати роботу	
1.2	Уміння аналізувати і оцінювати результати	
1.3	Уміння формувати механізми заохочення до діяльності підлеглих	
1.4	Послідовність, чіткість та завершеність встановлення цілей	
1.5	Виразність, доступність встановлення завдань	
1.6	Мова, дикція та уміння висловлюватися	
1.7	Креативність та уміння приймати рішення	
1.8	Інноваційний підхід до виконання обов'язків	
<b>Кваліфікаційні якості:</b>		
2.1	Володіння теоретичними знаннями у сфері діяльності на посаді, яку займає керівник	
2.2	Загальний рівень ерудиції	
2.3	Уміння чітко ставити завдання, формулювати цілі і проблеми	
2.4	Уміння проводити паралелі та узгоджувати діяльність з іншими працівниками та підрозділами	
2.5	Здатність розкрити прикладний зміст та значення матеріалу	
<b>Особисті якості керівника:</b>		
3.1	Пунктуальність	
3.2	Комунікабельність та відкритість до співпраці	
3.3	Порядність	
3.4	Працьовитість та самовідданість	
3.5	Відповідальність	
3.6	Харизматичність	
<b>СУМАРНА ОЦІНКА ПРАЦІВНИКА У БАЛАХ Σ</b>		
<b>СУМАРНА ОЦІНКА ПРАЦІВНИКА У ПРОЦЕНТАХ %</b>		
<i>Коментар:</i> Оцінювання пропонується здійснювати за такою шкалою: параметр розвинутий та яскраво притаманний – 5 балів; параметр часто проявляється – 4 бали; параметр проявляється частково – 3 бали; параметр проявляється дуже рідко (у виняткових випадках) – 2 бали; параметр не проявляється, але це не шкодить роботі – 1 бал; параметр відсутній і це шкодить роботі – 0 балів.		

В анкетах нараховується певна кількість балів залежно від наявності та прояву у керівника параметрів оцінювання та його результатів діяльності. Сумарна бальна оцінка за кожною з анкет знаходиться шляхом додавання балів за кожне запитання. Сумарна оцінка працівника в % визначається за процедурою, наведеною у табл. 2.

Оскільки в запропонованій процедурі оцінювання використовуються різні типи анкет, необхідно знайти інтегральний індикатор ефективності керівника, враховуючи оцінювання різних респондентів:

$$C_o = \frac{\sum_{m=1}^a C_{km}}{q}, \quad (1)$$

де  $C_o$  – інтегральний показник ефективності діяльності керівника за якісними індикаторами оцінювання;  $C_{km}$  – оцінка ефективності діяльності керівника за  $m$ -ою анкетною;  $q$  – чисельність респондентів;  $a$  – загальна кількість анкет, що використовуються для оцінювання ефективності діяльності керівника.

**Процедура оцінювання ефективності роботи менеджера  
машинобудівного підприємства за якісними показниками**

Тип анкети	Респондент	Визначення сумарної оцінки у %
Анкета оцінювання ефективності безпосереднім керівником	Керівник	<b>Максимальна кількість балів анкети:</b> N оцінюваних параметрів (позицій оцінювання) · 5 балів = 5N балів <b>5N балів = 100 %</b> Сумарна оцінка працівника в процентах = Сумарна оцінка працівника в балах · 100 % / 5N
Анкета оцінювання ефективності підлеглим	Підлеглий	<b>Максимальна кількість балів анкети:</b> N оцінюваних параметрів (позицій оцінювання) · 5 балів = 5N балів <b>5N балів = 100 %</b> Сумарна оцінка працівника в процентах = Сумарна оцінка працівника в балах · 100 % / 5N
Анкета оцінювання ефективності представниками зацікавлених груп	Представники зацікавлених груп (споживач)	<b>Максимальна кількість балів анкети:</b> N оцінюваних параметрів (позицій оцінювання) · 5 балів = 5N балів <b>5N балів = 100 %</b> Сумарна оцінка працівника в процентах = Сумарна оцінка працівника в балах · 100 % / 5N
Анкета оцінювання ефективності колегами та співробітниками	Співробітник особи, роботу якої оцінюють	<b>Максимальна кількість балів анкети:</b> N оцінюваних параметрів (позицій оцінювання) · 5 балів = 5N балів <b>5N балів = 100 %</b> Сумарна оцінка працівника в процентах = Сумарна оцінка працівника в балах · 100 % / 5N
Досягнуті результати в роботі	Самооцінювання	Об'єктивне самооцінювання керівника за результатами роботи. <b>Максимальна кількість балів <math>PK(y\%)</math> надається за максимальний рейтинг керівника на підприємстві</b> (наприклад, на машинобудівному підприємстві <b>максимальний рейтинг</b> становить 1200 балів, тоді у цього керівника рейтинг становитиме 100 %). Інші рейтинги визначаються пропорційно до цього максимального рейтингу

У запропонованій формулі розрахунку інтегрального індикатора відсутні вагові коефіцієнти оцінювання ефективності діяльності керівника маркетингового підрозділу. Їх можна ввести експертним методом, враховуючи стратегію розвитку підприємства, встановлені цілі, стиль управління, організаційну структуру управління та корпоративну культуру. Наприклад, якщо в стратегії, цілях закладено розширення ринків збуту шляхом покращання іміджу, розвитку взаємовідносин із споживачем, тоді оцінювання споживачем ефективності керівника є пріоритетним та матиме максимальний ваговий коефіцієнт. Якщо стиль управління є демократичним, то важливе значення матимуть оцінювання керівника підлеглим та співробітниками і їхня оцінка повинна мати максимальний ваговий коефіцієнт.

Розроблена процедура розрахунку ефективності діяльності керівників може застосовуватися під час оцінювання якісних показників. Використовуючи кількісні показники, необхідно запропонувати іншу методику, яка б водночас давала змогу порівняти кількісні та якісні індикатори ефективності діяльності керівника. Крім того, виникає проблема порівнянності результатів діяльності керівників маркетингових підрозділів різних підприємств.

Оцінювати ефективність керівника маркетингового підрозділу за об'єктивними (кількісними) показниками можна, використовуючи такі індикатори: обсяг продажу; питома вага ринку; ціна; кількість нових товарів; кількість споживачів; кількість втрачених покупців; середній час прийняття замовлення; частка заключних угод у загальній кількості контактів зі споживачами; індекс задоволення покупців; індекс лояльності покупців; затрати на одного споживача; кількість продажів зі спеціальними рішеннями для споживачів, витрати на маркетинг; індекс торгової марки; середній розмір поставок одному споживачу; середній час між першим контактом зі споживачем і укладанням угоди; витрати на обслуговування одного споживача; схильність покупця (кількість повторних закупівель); кількість скарг.

Усі анкети переводяться у відсотки згідно з процедурою, наведеною у табл. 2, для об'єктивного оцінювання рівня соціально-економічної ефективності діяльності керівника маркетингового підрозділу. Для цього необхідно використовувати порівняння із діяльністю таких самих керівників інших підприємств. Для цього розраховуються середні значення показників для усіх керівників, які беруть участь в оцінюванні. Знаходять відносні показники діяльності шляхом ділення показника діяльності конкретного керівника на середнє значення цього самого показника керівників маркетингових підрозділів інших підприємств, які беруть участь в оцінюванні:

$$D = \left( \sum_{\phi=1}^{\bar{b}} (L_{\phi} / \bar{T}_{\phi}) \right) \cdot 100 \% ; \quad (2)$$

$$\bar{T}_{\phi} = \sum_{n=1}^{\bar{c}} \frac{T_{\phi n}}{\bar{c}}, \quad (3)$$

де  $D$  – інтегральний індикатор оцінювання ефективності  $n$ -го керівника за кількісними показниками;  $\bar{T}_{\phi}$  – середнє значення кількісного показника оцінювання ефективності діяльності керівника;  $\bar{c}$  – кількість керівників, які беруть участь в оцінюванні ефективності діяльності;  $\phi$  – номер показника у системі оцінювання ефективності трудової активності керівника;  $L_{\phi}$  – кількісний показник оцінювання ефективності діяльності керівника;  $\bar{b}$  – кількість кількісних показників, за якими оцінюється ефективність трудової активності керівника.

Заключним етапом оцінювання ефективності діяльності керівника є знаходження інтегрального індикатора сумуванням результатів оцінювання за якісними та кількісними показниками. Інтегральний показник оцінювання ефективності керівника ( $P$ ) обчислюється за формулою

$$P = \frac{\sum_{o=1}^{\bar{ж}} Co + D}{4}, \quad (4)$$

де  $\bar{ж}$  – кількість типів анкет оцінювання ефективності керівника за якісними показниками.

Якщо підприємство є малим або середнім, при цьому не входить до жодної асоціації, відсутні підписані угоди щодо порівняння ефективності діяльності системи менеджменту, окремих підрозділів, керівників з іншими підприємствами, тоді доцільно порівнювати динаміку зміни показників з індикаторами за попередні аналогічні часові періоди діяльності.

### **Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.**

Запропонована методика оцінювання ефективності керівника маркетингового підрозділу додатково надає змогу виявити низку негативних явищ та проблем, які існують у роботі менеджменту підприємства. Зокрема, якщо результати оцінювання керівника за різними типами анкет істотно різнитимуться, то це може означати:

- зниження оцінювання внеску менеджера у діяльність підрозділу або підприємства з боку керівника, співробітників або інших респондентів;
- завищена самооцінка керівником власної діяльності;
- неоднаково ефективно виконання різних посадових обов'язків керівником;
- неадекватність вибраних показників та ознак, за якими виконується оцінювання;
- помилки в процесі встановлення та розрахунку результатів тощо.

Позитивні тенденції та зміни внаслідок застосування процедур оцінювання ефективності роботи керівника маркетингового підрозділу:

- за достатньої кількості складових оцінювання (показників) помилки у розрахунку окремих показників не впливає істотно на отримані результати;
- з погляду адміністрації машинобудівних підприємств, де була впроваджена методика оцінювання менеджерів за час використання методики, вдалося виявити резерв трудових ресурсів та активніше їх використати у виробничо-господарській діяльності;

- поступово буде сформовано звичку до нових “правил гри”;
- вплив результатів оцінювання ефективності на систему мотивації призводить до зростання відповідальності та результатів діяльності менеджерів машинобудівних підприємств;
- зросла продуктивність праці та якість виконаних робіт.

Проблеми оцінювання ефективності роботи керівників маркетингових підрозділів машинобудівних підприємств полягають у такому:

- відсутність розуміння у працівників, персоналу організації цілей та значення оцінювання ефективності діяльності керівником маркетингового підрозділу. У більшості працівників підприємства відсутні практичні навички щодо оцінювання ефективності системи менеджменту та знання того, якими позитивними наслідками буде забезпечена організація та конкретний працівник, запровадивши процес оцінювання. Оскільки організування системи оцінювання передбачає певні зміни, а відсутність чітких цілей при цьому може призвести до формування помилкових припущень та негативних очікувань від процесу оцінювання ефективності;

- спротив частини менеджерів, які вважають оцінювання ефективності додатковою бюрократичною процедурою і віддають перевагу традиційним підходам щодо оцінювання їх діяльності (за основними результатами роботи);

- запровадження додаткової звітної форми та необхідність організування її кваліфікованого оброблення, спротив менеджерів у зв'язку з додатковою роботою;

- помилки у роботі аудиторів, які повинні перевіряти результати оцінювання менеджерами власної діяльності;

- очікування менеджерами негативних наслідків від оцінювання ефективності діяльності керівників. За спостереженнями впровадження системи оцінювання ефективності менеджменту машинобудівних підприємств такі проблеми часто виникають на підприємствах, де відсутня сформована корпоративна культура або панує недовіра та негативний соціально-психологічний клімат в колективі;

- впевненість багатьох керівників, що вони знають де, хто і як працює. Вони переконані, що систематичне та комплексне оцінювання ефективності менеджменту є марною тратою часу та інших ресурсів підприємства;

- у разі застосування лише базового рівня оцінювання виникає недолік узагальненого характеру оцінки менеджера, яка відображає його генералізований внесок у роботу машинобудівного підприємства.

Подальші дослідження необхідно спрямувати на розроблення методів кількісного оцінювання ефективності менеджменту машинобудівних підприємств та застосування отриманих результатів у процесах прийняття управлінських рішень.

1. Аксьонов І. Як оцінити діяльність ради директорів // *Круглий стіл*. – 2004. – № 5. – С.27–31. 2. Голомовзий В.М., Дарміць Р.З. Проблеми оцінки ефективності функціонування апарату управління організацій: Міжнародна наук.-прикл. конф. “Менеджмент і міжнародне підприємництво”: Зб. матеріалів / Відп. ред. О.Є. Кузьмін. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2001. – 132 с. 3. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с. 4. Брюховецька Н.Ю., Дутова Н.В. Оцінка економічної ефективності корпоративного управління // *Вісник Донецького університету економіки та права: Зб. наук. пр.* – Донецьк: ДонУЕП, 2004. – № 1. – С. 42–48. 5. Дорошенко Е.А. Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств персонала: Метод. рекомендации по аттестации руководителей и специалистов. – К.: МАУП, 1996. – 172 с. 6. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с. 7. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації. – К.: МАУП, 1998. – 188 с. 8. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: Навч. посібник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.