

6. Купчинська М., Орлов В. Що бренд прийдешній нам готує? / М. Купчинська, В. Орлов // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 5. – С. 41-43.
7. Надеин А. Продажа готовых имен: заниматься этим или нет? / А. Надеин // Рекламные идеи. – 2003. – № 3.
8. Багиев Г.Л., Козейчук Д.А. Оценка стоимости бренда в контексте лояльности потребителей // Бренд-менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 146-154.
9. Приудзе А.Г. Подходы к оценке лояльности в рамках маркетинга взаимодействия // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2(30). – С. 239-243.
10. Окольнишникова Ю. К вопросу о методике оценки эффективности брендинга и расчета уровня вовлеченности покупателей в бренд // Интернет-журнал «Экономические исследования». – № 1. – 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.erce.ru/internet-magazine/magazine/19/312/>.

УДК 331.108.26

Бодарецька О.М.

*аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національного університету «Львівська політехніка»*

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПІДРОЗДІЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У МОТИВУВАННІ

У статті удосконалено модель формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу, яка на відміну від існуючих розробок враховує стратегічні карти цілей машинобудівного підприємства і передбачає реалізацію низки послідовних етапів. Доведено, що ключові показники HR-підрозділу у сфері формування і впровадження технологій мотивування персоналу повинні мати стратегічний вираз, тобто орієнтуватись на стратегічну перспективу. Обґрунтовано важливість стратегічного мислення HR-підрозділу підприємств машинобудування. Охарактеризовано основні етапи моделі формування ключових показників такого підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу. Висвітлено необхідні основні передумови впровадження ефективної моделі формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу.

Ключові слова: ключові показники ефективності, машинобудування, мотивування, HR-підрозділ, стратегія.

Бодарецкая О.Н. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В МОТИВАЦИИ

В статье усовершенствована модель формирования ключевых показателей HR-подразделения в сфере внедрения технологий мотивации персонала, которая в отличие от существующих разработок учитывает стратегические карты целей машиностроительного предприятия и предусматривает реализацию ряда последовательных этапов. Доказано, что ключевые показатели HR-подразделения в сфере формирования и внедрения технологий мотивации персонала должны иметь стратегическое выражение, то есть ориентироваться на стратегическую перспективу. Обоснована важность стратегического мышления HR-подразделения предприятий машиностроения. Охарактеризованы основные этапы модели формирования ключевых показателей такого подразделения в сфере внедрения технологий мотивации персонала. Освещены необходимые основные предпосылки внедрения эффективной модели формирования ключевых показателей HR-подразделения в сфере внедрения технологий мотивации персонала.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, машиностроение, мотивация, HR-подразделение, стратегия.

Bodaretska O.M. STRATEGIC DIMENSION OF FORMATION OF KEY MOTIVATION EFFECTIVENESS INDICATORS IN MACHINE BUILDING ENTERPRISES' HR SUBDIVISION

The article improves model of formation of key HR subdivision effectiveness indicators in motivational sphere, which, unlike the existing researches, takes into account the strategic goal maps of a machine building enterprise and involves implementation of the some stages. The article proves that the key HR subdivision indicators in the formation and implementation of staff motivation techniques should have a strategic expression, that is, be strategic perspective-oriented. It puts the idea of importance of strategic thinking in machine building enterprises' HR subdivisions; characterizes the basic stages of model formation of key indicators of such subdivision in the implementation of staff motivation techniques; elucidates basic necessary conditions for implementing the effective model of key HR subdivision indicators in the implementation of staff motivation techniques.

Keywords: key performance indicators, engineering, motivation, HR subdivision, strategy.

Постановка проблеми. Практикою управління персоналом на успішних машинобудівних підприємствах доведено, що не тільки компанія повинна мати стратегічне бачення розвитку, але й HR-підрозділ повинен мислити стратегічно. Зокрема, як визначено у роботі [9, с. 56], стратегічне мислення – це ключова компетенція HR-директора. Відтак, ця теза є важливою і під час формування та впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу: щоб забезпечити ефективність цих процесів, слід діяти, як стратег, і бути для ТОП-менеджменту машинобудівного підприємства стратегічним партнером, а не лише виконавцем, що відповідає за тактичні резуль-

тати. Відтак, перед HR-підрозділом постає важливе завдання: мислити і діяти стратегічно, у т. ч. і під час формування і впровадження інноваційних технологій мотивування персоналу. Впровадити такі технології мотивування, які допоможуть досягти стратегії машинобудівного підприємства, – це одне із основних завдань HR-фахівців.

Завдяки стратегічному мисленню HR-підрозділ не тільки матиме змогу здійснювати планування інноваційних технологій мотивування персоналу на машинобудівних підприємствах, але й планувати свої дії у цій сфері, а також формувати відповідні КРІ й оцінювати успішність їхнього досягнення. Від-

так, важливе завдання сьогодення – побудова ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу, які враховуватимуть стратегічні карти цілей машинобудівного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу стверджувати, що взаємозв'язок стратегічного управління із технологіями мотивування уже розглядався у літературних джерелах, про що свідчать праці А. Воронова та Н. Молочникова [1], В. Данюк та О. Чернушкіна [2], Г. Завіновської [4], В. Кабанова [5], С. Лучаїнова [7], Ж. Трачума [10], І. Швець та С. Позднякова [11] та багатьох інших. Попри те, цей взаємозв'язок розглядається здебільшого в площині добору відповідних методів мотивування залежно від параметрів тієї чи іншої управлінської технології, на підставі якої формуються стратегії функціонування і розвитку. Разом з тим не менш важливе завдання – формування ключових показників (КРІ) HR-підрозділу у сфері формування і впровадження технологій мотивування персоналу з урахуванням стратегічного бачення розвитку машинобудівного підприємства. Слід зауважити, що навіть якщо в межах зазначених управлінських технологій і розглядалися різноманітні КРІ, то здебільшого з позиції формування критеріїв та оцінювання результативності діяльності персоналу. Побудова ж зазначеної моделі формування ключових показників HR-підрозділу у сфері технологій мотивування персоналу дає змогу фактично здійснити стратегічне планування заходів, які повинен зробити такий підрозділ з урахуванням стратегічних карт цілей машинобудівного підприємства у розрізі системи збалансованих показників (фінансів, клієнтів і продуктів, процесів та персоналу і ресурсів).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Удосконалити модель формування ключових показників HR-підрозділу у сфері формування і впровадження технологій мотивування персоналу, яка на відміну від існуючих розробок враховуватиме стратегічні карти цілей машинобудівного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Першочерговим кроком на шляху дієвого формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу зі стратегічної позиції має бути наявність стратегії діяльності машинобудівного підприємства та чітке розуміння її змісту. Тільки після цього можна переходити до наступних етапів.

Важливе завдання у межах моделі формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу – створення робочої групи у формі тимчасового комітету. Таким чином, має бути сформована команда, яка реалізовуватиме усі подальші етапи. У її склад, як свідчить досвід успішних підприємств, повинні входити не тільки представники ТОП-менеджменту машинобудівних підприємств (які здебільшого відповідають за стратегічний розвиток компанії), але й фахівці управлінського та навіть і технічного рівнів управління. Очевидно, що робоча команда повинна обов'язково включати також директора з персоналу чи іншого керівника відповідного підрозділу. Взагалі, слід наголосити на важливості колективності під час формування ключових показників HR-підрозділу у сфері формування і впровадження технологій мотивування персоналу на підприємствах машинобудування. Разом тим, на цьому етапі слід також визначитись і сформувати план роботи, вста-

новити терміни, а також визначити відповідальних виконавців окремих робіт.

Наступний етап пропонованої моделі формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу – це формування усього необхідного інформаційного масиву для реалізації подальших етапів. Важливо, щоб у розпорядженні робочої групи була якісна, повна та достовірна формалізована інформація. Від цього багато в чому буде залежати обґрунтованість й актуальність сформованих висновків за результатами реалізації проекту та прийняття відповідних управлінських рішень.

Специфіка реалізації цього етапу пов'язана також із тим, що ключові показники HR-підрозділу у сфері формування і впровадження технологій мотивування персоналу повинні мати стратегічний вираз, тобто орієнтуватись на стратегічну перспективу. Відтак, необхідне в тому числі й інформаційне забезпечення не тільки про сьогодення чи найближче майбутнє, але й інформація про майбутні в часовому інтервалі умови функціонування машинобудівного підприємства. Як свідчить досвід успішних компаній, а також огляд й узагальнення літературних джерел, понад 70% успіху реалізації будь-яких проектів залежить в першу чергу від оперативної та достовірної інформації.

Інший етап пропонованої моделі формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу – це вивчення й структуризація візії, стратегії, місії та цілей. Робочій групі слід з'ясувати не просто факт наявності стратегічного бачення розвитку машинобудівного підприємства, але і його актуальність, зрозумілість усім працівникам на кожному рівні управління та відповідність вимогам часу. Стратегія підприємства машинобудування має бути успішною та ефективною, реалістичною, а також гнучкою. Стратегічні цілі повинні каскадуватись до рівня конкретних виконавців у межах керованої підсистеми. Тільки тоді, коли стратегічне бачення розвитку машинобудівного підприємства наявне й відповідає згаданим вище критеріям, можна говорити про можливість формування дієвих ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу. За інших умов продовжувати формувати зазначені КРІ просто недоцільно.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, необхідними основними передумовами впровадження ефективної моделі формування ключових показників HR-підрозділу у сфері формування і впровадження технологій мотивування персоналу є наявність на підприємстві машинобудування дієвої системи бухгалтерсько-управлінського обліку, контролінгу, науково-методичного, кадрового, інформаційного, фінансового, матеріально-технічного та організаційного забезпечення, необхідних компетенцій членів робочої групи, а також ефективної системи їхнього мотивування.

На цьому етапі також, якщо цього немає, слід розглянути стратегічні цілі машинобудівного підприємства у розрізі проекцій збалансованої системи показників, тобто фінансів, ринку, бізнес-процесів та потенціалу, а також сформувати карту стратегії. Це допоможе на наступних етапах впровадження моделі формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу.

Наявність стратегічного бачення розвитку машинобудівного підприємства разом із структуризацією цілей у розрізі фінансів, ринку, бізнес-процесів та потенціалу дає змогу на наступному етапі сфор-

мувати стратегічні цілі цього суб'єкта господарювання у сфері мотивування персоналу. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також вивчення практики функціонування вітчизняних та іноземних компаній, найбільш доцільно на цьому етапі використовувати метод мозкового штурму для членів робочої групи, який дасть змогу генерувати зазначені стратегічні цілі. Як зазначає В.В. Нагайчук [8, с. 458], «мозковий штурм» – це «оперативний метод вирішення проблем на основі стимулювання творчої активності». Він дає змогу генерувати кожним членом команди ідеї різної цінності і важливості, які потім спільно обговорюються та виявляються пріоритетні. Сильним боком зазначеного підходу є те, що кожен учасник робочої групи (який фактично є експертом у своїй сфері), у т. ч. й HR-директор чи інші фахівці цього підрозділу, має змогу зі своєї позиції генерувати стратегічні цілі машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу. Як слушно зауважує А.Ф. Кочнев [6], кількість «продуктивних» цілей – це один індикатор актуальності обраної стратегії підприємством машинобудування та єдиного бачення у компанії стратегічних перетворень. Цю думку автор підтверджує тим, що у випадку належного обговорення стратегії машинобудівного підприємства ті ж самі посадові особи (або їхня частина) не будуть мати значних розбіжностей думок щодо стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу, відтак, не витратять час і зусилля на постійні та виснажливі дебати за цією проблематикою. Як наслідок, за результатами «мозкового штурму» буде сформований широкий набір стратегічних цілей машинобудівного підприємства у сфері мотивування персоналу залежно від проекцій системи збалансованих показників. У подальшому шляхом обговорення та критичного аналізу з-поміж усіх виокремлених стратегічних цілей робоча група повинна обрати визначальні та відсіяти ті, що не відповідають визначеним вимогам. Причому важливо, щоб фахівці розглянули кожен, виокремлений на попередніх етапах, ціль. Приклади таких цілей: підвищення прибутковості HR-підрозділу, впровадження KPI, ранжування посад за допомогою грейдів, визнання HR-підрозділу бізнес-партнером інших підрозділів, впровадження збалансованого соціального пакету, підвищення рівня лояльності на підприємстві, мінімізація компресії заробітної плати тощо.

Як слушно зауважує А. Дудін [3, с. 8], якщо горизонт планування машинобудівного підприємства містить орієнтири на декілька років вперед, то накопичення й використання ресурсів здійснюється з урахуванням стратегічних цілей компанії. Якщо ж цього немає – ресурси підприємства витрачаються хаотично й варіативно, нерідко в інтересах окремих суб'єктів. Ідентифікування зазначених цілей дає змогу чітко ідентифікувати результати, яких прагне досягти підприємство машинобудування. Разом з тим доцільно звернути увагу на те, що цілі у сфері мотивування персоналу машинобудівних підприємств не повинні бути такими, що вже досягнуті, а також такими, на досягнення яких ніхто не працюватиме.

Обговорення генерованих робочою групою цілей повинно дати змогу, з урахуванням думки А. Кочнева [6], виокремити чотири їхні групи: а) цілі, які є стратегічно орієнтованими; б) цілі, що не містять вірних ініціатив; в) цілі, що належать до категорії завдань; г) цілі, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Очевидно, що для формування ключо-

вих показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу слід брати до уваги першу, третю і четверту групи цілей, акцентуючи все ж увагу на стратегічному блоці.

За результатами ідентифікування стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу машинобудівних підприємств слід на наступному етапі сформулювати карту таких стратегічних цілей. Вона дасть змогу наочно представити реалізацію стратегії компанії, адже ілюструє зв'язок між стратегічними мотиваційними цілями, відтак, виконує в першу чергу комунікаційну функцію.

Як свідчить досвід успішних підприємств, розробляти карту стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу підприємств машинобудування слід усією робочою групою та разом будувати зв'язки між цілями. Тільки тоді вона буде дійсно дієвим управлінським інструментом, зрозумілим працівникам, акціонерам, власникам, ТОП-менеджменту та партнерам машинобудівного підприємства. Разом з тим, виконання цього етапу дає змогу перейти до двох наступних, які тісно між собою пов'язані, – установлення ключових показників HR-підрозділу у сфері формування і впровадження технологій мотивування персоналу та визначення їхніх цільових значень.

Завершальними етапами запропонованої моделі мають бути робочі зустрічі із працівниками HR-підрозділу щодо обговорення їхніх KPI, затвердження таких KPI керівництвом із урахуванням внесених коригувань, а також розроблення і затвердження відповідних стратегічних заходів та їхнє впровадження.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, удосконалена модель формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу на відміну від існуючих розробок враховує стратегічні карти цілей машинобудівного підприємства і передбачає реалізацію таких етапів: створення робочої групи у формі тимчасового комітету; формування інформаційного масиву; вивчення й структуризація візії, стратегії, місії та цілей; формування стратегічних цілей у сфері мотивування персоналу; формування карти стратегічних мотиваційних цілей; установлення ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу; визначення цільових значень ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу; робочі зустрічі із працівниками HR-підрозділу щодо обговорення їхніх KPI; затвердження таких KPI керівництвом із урахуванням внесених коригувань; розроблення і затвердження стратегічних заходів та їхнє впровадження.

Перспективи подальших розвідок за проблемою повинні полягати у конкретизації змістового наповнення кожного етапу запропонованої моделі формування ключових показників HR-підрозділу у сфері впровадження технологій мотивування персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воронов А.А. Современные подходы к премированию менеджмента персонала промышленных организаций / А.А. Воронов, Н.Р. Молочников // Экономический вестник Ростовского государственного ун-та. – 2006. – № 4. – С. 64–67.
2. Данюк В. Формування мотиваційної політики на підприємствах машинобудування / В. Данюк, О. Чернушкіна // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 3. – С. 36–40.
3. Дудін А. Постановка целей и система планирования в компании / А. Дудин // Профессия Директор. – 2013. – № 3. – С. 6–11.
4. Завіновська Г.Т. Сучасні системи винагороди за працю /

- Г.Т. Завіновська // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. – Т. 2. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – К. : КНЕУ, 2006. – С. 185–191.
5. Кабанов В. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации / В. Кабанов // Управление персоналом. – 2008. – № 3(181). – С. 49–51.
 6. Кочнев А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (Часть 1) / А.Ф. Кочнев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3958/.
 7. Лучанинов С. Матричный метод измерения результативности как инструмент мотивации персонала / С. Лучанинов // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 5. – С. 38–45.
 8. Нагайчук В.В. Застосування інтерактивних технологій навчання для викладання у вищих медичних навчальних закладах / В.В. Нагайчук // Вісник Вінницького національного медичного університету. – 2013. – № 2. – Т. 17. – С. 456–459.
 9. Проценко С. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей / С. Проценко, К. Зажигина // Менеджер по персоналу. – 2010. – №1(2). – С. 52–61.
 10. Трачук Ж. Разработка системы стимулирования / Ж. Трачук // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 3. – С. 18–25.
 11. Швец И.Б. Новые подходы в управлении персоналом / И.Б. Швец, С.В. Позднякова // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие : сб. науч. трудов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2006. – Т. 3. – С. 67–74.

УДК 336.648

Ковальчук Н.О.

*кандидат економічних наук,
асистент кафедри фінансів*

Буковинського державного фінансово-економічного університету

Паскар М.О.

студентка

Буковинського державного фінансово-економічного університету

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИК ОЦІНКИ РІВНЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена дослідженню методик оцінки рівня кредитоспроможності, що використовуються у вітчизняній практиці. Проаналізовано рівень кредитоспроможності на прикладі фінансово-господарської діяльності будівельного підприємства. На основі проведеного аналізу визначено переваги та недоліки існуючих методик оцінки рівня кредитоспроможності підприємств. Висвітлено основні проблеми оцінки рівня кредитоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. Запропоновано напрями удосконалення визначення кредитоспроможності позичальників – юридичних осіб.

Ключові слова: позикові ресурси, кредитоспроможність, система показників В. Бівера, дискримінантний аналіз, метод коефіцієнтів.

Ковальчук Н.О., Паскар М.О. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ УРОВНЯ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена исследованию методик оценки уровня кредитоспособности, используемых в отечественной практике. Проанализирован уровень кредитоспособности на примере финансово-хозяйственной деятельности строительного предприятия. На основе проведенного анализа определены преимущества и недостатки существующих методик оценки уровня кредитоспособности предприятий. Освещены основные проблемы оценки уровня кредитоспособности предприятий в современных условиях хозяйствования. Предложены направления совершенствования определения кредитоспособности заемщиков – юридических лиц.

Ключевые слова: заемные ресурсы, кредитоспособность, система показателей В. Бивера, дискриминантный анализ, метод коэффициентов.

Kovalchuk N.O., Paskar M.O. IMPROVED VALUATION TECHNIQUES CREDITWORTHINESS OF DOMESTIC COMPANIES

The article investigates methods of credit scoring used in domestic practice. The level of creditworthiness for example financial and economic activity of construction enterprises. Based on the analysis the advantages and disadvantages of existing methodologies to assess the creditworthiness of companies. The basic problem of assessing creditworthiness of businesses in the current economic conditions. Directions improvements determining the creditworthiness of borrowers – legal persons.

Keywords: loanable resources, creditworthiness, scorecard V. Bivera, discriminant analysis, method coefficients.

Постановка проблеми. Стан розвитку економіки України в сучасних умовах господарювання залежить від здатності банківської системи забезпечувати потреби суб'єктів господарювання у необхідних кредитних ресурсах.

Кризові явища в економіці та банківській системі країни спричинили погіршення платоспроможності суб'єктів господарської діяльності, що негативно вплинуло на погашення ними кредитів та призвело до зростання проблемної заборгованості. Все це зумовлює формування об'єктивного механізму

оцінки фінансового стану підприємств, а саме аналізу рівня їх кредитоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику щодо визначення кредитоспроможності підприємств розглядають та уточнюють низка науковців. Зокрема, А. Соколова, у статті якої розглядаються різні підходи до визначення сутності та основних елементів кредитоспроможності позичальників [1, с. 332]; О. Вовчак, яка досліджувала модернізацію оцінки кредитоспроможності позичальників банків на основі використання системи внутрішніх кредит-