

РОЛЬ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Економічні відносини, що динамічно розвиваються в Україні, вимагають якісно нових форм управління підприємством, тісно пов'язаних з його стратегією. Інтеграція України в європейський простір є стратегічним орієнтиром розвитку України і потребує адаптації вітчизняної економіки, її підприємств і фірм до європейських вимог, стандартів, норм, правил, що відповідно відзначається серйозними вимогами до персоналу підприємств і організацій. Якість і професійна компетентність персоналу є важливими чинниками, що забезпечують інноваційний розвиток і конкурентоспроможність. Для органічного сполучення стратегічно важливих, переважно нефінансових цілей людського капіталу із системою короткострокових фінансових показників необхідне доповнення горизонтального підходу управління системою вертикальної інтеграції в процесі бюджетування. Таким чином, цілі й показники людського капіталу в стратегічній складовій навчання та розвитку знайдуть фінансове обґрунтування за допомогою деталізації у цілі й показники операційних бюджетів промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичними аспектами стратегічного управління людським капіталом промислових підприємств займалися вітчизняні й закордонні вчені: Я. Фітц-єнц, Х. Рамперсад, Л. Едвінсон, Д. Богиця, Б. Генкін, Д. С. Синк, Л. Статут, Ю. Вебер, М. Веттер, О. Данилин, В. Івлєв, Р. Каплан, Е. Леднев, Д. Нортон, Нильс-Горан Ольве, Р. Нивен Пол, Т. Попов, К. Редченко, Жан Рой, Р. Фридаг Хервіг, Утц Шеффер, Вальтер Шмидт.

У роботах вищезгаданих авторів питанням управління стратегією за допомогою збалансованої системи показників і бюджетування приділено достатню увагу, однак запропонований ними економічний інструментарій націлений на управління сукупністю ресурсів.

Мета статті полягає у формуванні механізму інтеграції системи бюджетування та збалансованої системи показників, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом вдосконалення процесів формування, використання та розвитку кваліфікованого персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне управління підприємством неможливе без інноваційного розвитку людського капіталу, що є найважливішим чинником конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на успіхи окремих підприємств у плані реалізації в інноваціях людського чинника в Україні відсутній комплексний підхід до вирішення питання забезпечення кадрами підприємств у єдності з основними стратегічними напрямками діяльності. Для рішення стратегічних проблем управління людським капіталом необхідно:

- формування механізму зацікавленості працівників у досягненні високих показників діяльності шляхом впровадження інновацій в систему заохочення й соціальних гарантій;
- створення для працівників підприємств соціально-побутових умов (можливість одержання житла, оздоровлення, розвитку особистості);
- формування системи підготовки (перепідготовки) кадрів за рахунок підприємств або держави;
- гарантування працівникам, що пройшли професійне навчання на виробництві, підвищення розрядів і професійне зростання.

Лише за таких умов можна очікувати на лояльність працівників й, відповідно, високі результати праці.

У системі управління персоналом важливим є створення на підприємстві корпоративних вимог до конкретних робочих місць, заснованих на моделях. Кожне вітчизняне підприємство у сучасних умовах формує власну тактику адаптації внутрішніх структур і систем управління до обмежень і можливостей економічного, політичного й соціального оточення. Однак далеко не всі підприємства володіють мистецтвом органічного сполучення стратегічних і поточних завдань своєї діяльності. Одним із таких інструментів є збалансована система показників (ЗСП) підприємства. Дана технологія з'явилася як реакція на обмеженість методів управління діяльністю підприємств за допомогою тільки фінансових показників.

Людський капітал бере безпосередню участь у реалізації стратегії, від того, наскільки підготовлений і мотивований даний нематеріальний актив, залежить одержання прибутку підприємства в різних аспектах діяльності, починаючи від впровадження інноваційних технологій у процес виробництва й закінчуючи розширенням ринків збуту й залученням нових клієнтів, що забезпечує збільшення вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

Відсутність зв'язку між процесом складання бюджету й стратегічними цілями людського капіталу підприємства призводить до того, що керівники не наважуються витратити коштовні ресурси на реалізацію

стратегічних ініціатив, які принесуть додаткову економічну вартість у майбутньому. У зв'язку із цим виникає потреба підприємств у стратегічному бюджетуванні, що спрямовано на усунення неефективного використання стратегічних ресурсів людського капіталу підприємства [1].

Традиційне формування бюджету пов'язане з визначенням короткострокових цілей для фінансових показників (обсяг продажів, поточні витрати, валовий прибуток, чистий й операційний прибуток, грошовий потік і рентабельність інвестицій), що, безумовно, є важливим для будь-якого підприємства, але в процесі складання бюджету мають бути враховані нефінансові параметри діяльності підприємства, які є головним інструментом його стратегічного розвитку.

Отже, у рамках двох інтегрованих процесів доцільно визначити короткострокові цілі й параметри для споживачів, інновацій, виробництва, а також відповідність цілей на всіх рівнях виробленої стратегії. Якщо довгострокові цілі в перспективній програмі розвитку підприємства виконуються, то складання короткострокового бюджету буде полягати в трансформації стратегічних цілей у поточний опера-

ційний бюджет за допомогою нефінансових показників збалансованої системи.

На відміну від консолідованого бюджету, що відповідає на запитання "Що підприємство повинне мати?", збалансована система показників показує, як цього досягти. Таким чином, в інтегрованій системі повністю реалізується принцип управління підприємством "зверху – вниз": стратегічні цілі розподіляються по центрах фінансової відповідальності, які, у свою чергу, формують показники ЗСП, необхідні для досягнення цих цілей, потім здійснюється реалізація стратегії у вигляді безперервного процесу через систему бюджетів. Головна роль в інтегрованій системі управління відведена фінансовому директору, оскільки безпосередньо на нього покладена відповідальність за бюджетний процес й інтеграцію планів підприємства на перспективу, він володіє повною інформацією про діяльність підприємства й може вчасно контролювати рівень ризику стратегічних витрат і довгостроковий ефект від їхнього здійснення. Механізм трансформації стратегічних цілей промислового підприємства на операційний рівень за допомогою складових збалансованої системи представлений на рис. 1.

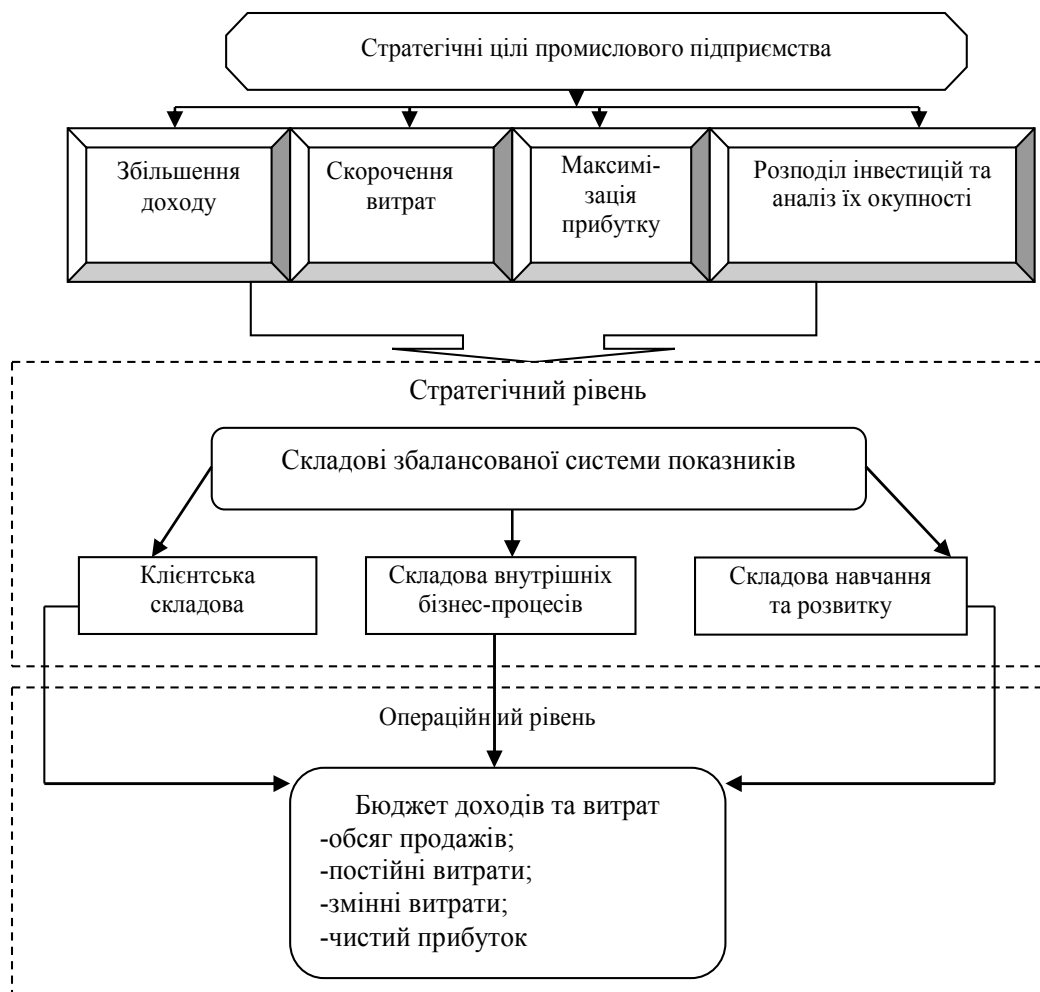


Рис. 1. Механізм трансформації стратегії на операційний рівень за допомогою складових збалансованої системи [авторська розробка]

За допомогою двох діючих інструментів управління (збалансованої системи показників і бюджетування) стратегія й тактика гармонійно поєднують у собі як фінансові, так і нефінансові показники всіх видів ресурсів підприємства. Даний механізм інтеграції являє собою останній крок на шляху до можливостей людського капіталу. Найбільша цінність людського капіталу промислового підприємства полягає у впливі його показників на цілі окремих функціональних підрозділів і в остаточному підсумку на корпоративні цілі. Вдосконалення таких якісних параметрів: рівень професійної підготовки, інтелектуальний потенціал працівника, зацікавленість працівника в результатах своєї праці, відіграють ключову роль у процесі реалізації стратегічних цілей підприємства [2].

На сучасному етапі розвитку економіки України особливого значення здобуло моральне стимулювання праці, яке є особливим соціально-психологічним явищем, спроможним задовольнити потребу людини у суспільному визнанні. Існує безліч методів впливу на мотивацію праці учасників виробництва як у закордонному, так і у вітчизняному досвіді використання морального стимулювання [3, с. 28]. Автором відзначається той факт, що при досить високому рівні заробітної плати саме моральне стимулювання стає більш значущим порівняно з матеріальним. На відміну від матеріального заохочення, що спирається на канони економічної раціональності, моральне є скоріше мистецтвом, ніж наукою, оскільки саме нефінансові цілі працівників складніше всього піддаються оцінці, а отже, і задоволенню.

Кількість мотиваційних показників, задіяних у мотиваційній оцінці людського капіталу, не повинна бути занадто великою, тому що може спостерігатися розпилення зусиль працівника й у результаті призведе до недосяжного рівня всіх без винятку показників. Тому необхідно ретельно відбирати мотиваційні показники, які безпосередньо впливають на реалізацію тієї або іншої стратегічної мети. Досягнення працівником цільового значення по кожному мотиваційному показнику припускає ваговий метод розподілу стратегічних показників. Відповідно до даного методу, кожному стратегічному мотиваційному показнику людського капіталу привласнюється певна вага в загальному обсязі показників, що встановлюється залежно від ступеня важливості показника, він також впливає на розрахунок розміру премії працівників, що досяг його виконання.

Фінансова збалансованість є найбільш твердою формою збалансованої системи мотивації і являє собою класичний бюджет, тобто рівність грошових сум. У рамках фінансової збалансованості системи мотивації співробітників устанавлюється залежність між матеріальною винагородою й рівнем економії витрат при виконанні стратегічних бюджетів.

Нефінансова збалансованість являє собою м'яку форму збалансованої системи мотивації й спрямована на виконання нефінансових показників стратегічних карт, які характеризують стратегічну готовність людського капіталу.

Оскільки людський капітал є сукупністю виробничих здібностей, які використовуються індивідом у процесі його трудової діяльності з метою одержання винагороди, а компетенцією є професійні та особистісні якості людини, що спрямовані на якісне виконання поставленої мети, можна зробити висновок відносно існування спільних рис. Характеристикою обох досліджуваних категорій є їх спрямованість на ефективне виконання роботи, з тією тільки різницею, що рівень людського капіталу характеризує якість виконання всіх професійних обов'язків на обраній посаді, а рівень володіння компетенцією відповідає тільки за конкретну їх частину.

Таким чином, людський капітал є загальною категорією, що є сукупністю компетенцій, спрямованих на ефективне виконання професійних обов'язків з метою одержання прибутку як для індивіда, так і для підприємства і держави в цілому. Розвиток людського капіталу базується на підвищенні якості компетенцій та стає можливим завдяки ефективному управлінню ним на всіх рівнях, що знайшло відображення у запропонованому механізмі [4].

Збалансована система показників, розроблена для центрів фінансової відповідальності, інтегрується із системою бюджетного управління за допомогою переведення стратегії, яку відображено у вигляді системи взаємозалежних показників, в тактику і гарантує можливість адекватного контролю досягнення намічених цілей, тому що у випадку виникнення проблем дозволяє чітко визначити їх джерело й сформулювати спосіб їх усунення через відповідні кількісні показники.

Бюджетування як управлінська технологія припускає визначення рівнів консолідації бюджетів, що відповідають рівням управлінської ієрархії. На рис. 2 наведено механізм реалізації стратегії промислового підприємства за допомогою центрів фінансової відповідальності.

Бюджетування виступає сполучною ланкою між обліковим процесом підприємства і його управлінням, будучи, з одного боку, інформаційною базою управлінського обліку, а з іншого – відображає його стан у майбутньому. Управлінський облік у свою чергу служить інформаційною базою для прийняття управлінських рішень на основі даних, що надаються бюджетами підприємства.

Бюджет являє собою оперативний фінансовий план діяльності підприємства, складений на наступний період (рік) у натуральному й грошовому вираженні, що відображає надходження (доходи) і витрати коштів й охоплює всі сфери господарської діяльності підприємства.

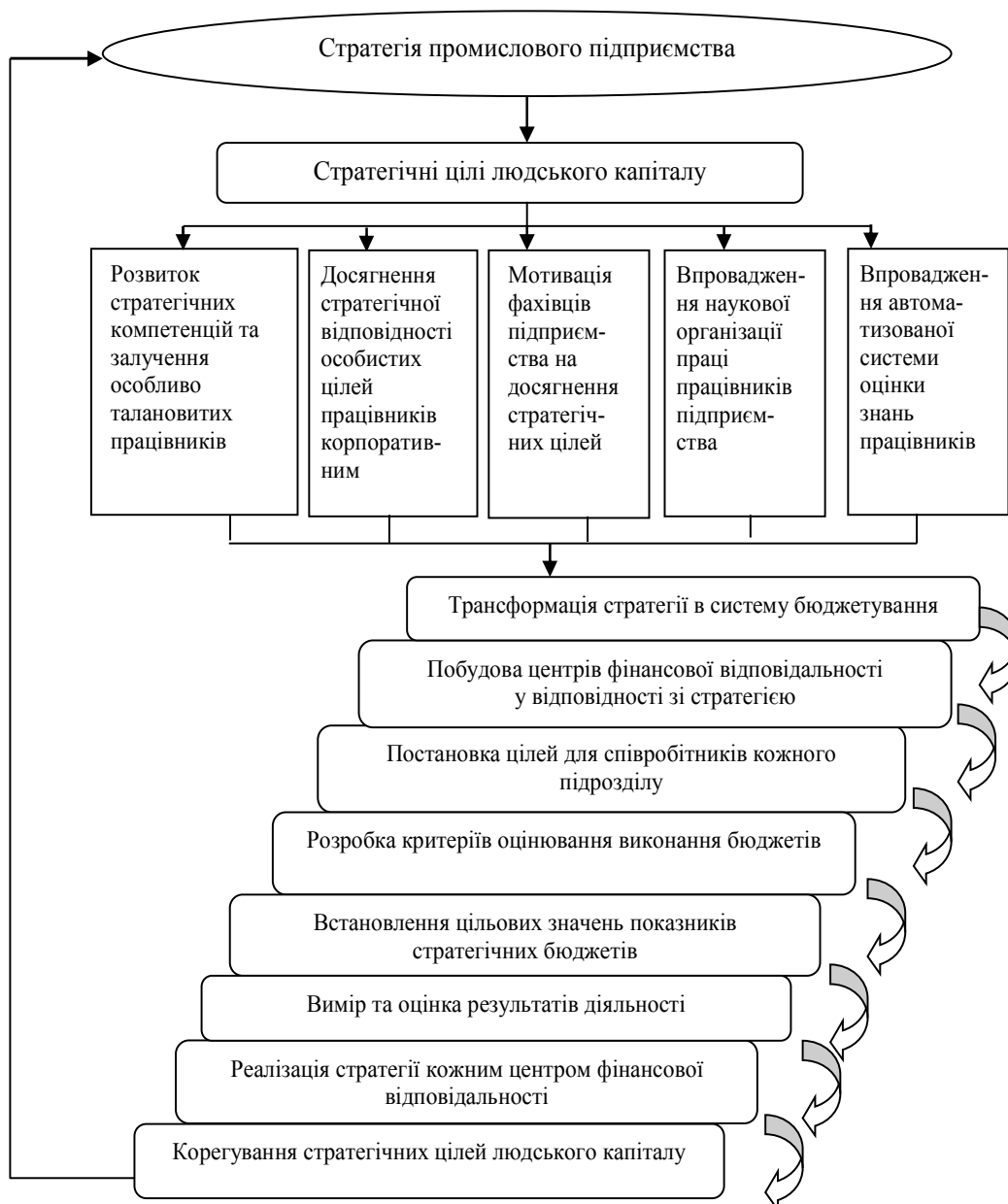


Рис. 2. Механізм реалізації стратегії промислового підприємства за допомогою центрів фінансової відповідальності [авторська розробка]

Нефінансові показники збалансованої системи показників є відправною точкою нового менеджменту, роль якого полягає в трансформації концепції й стратегії підприємства в площину короткострокових фінансових цілей і показників, які становлять основу процесу бюджетування. Синергізм всіх нефінансових складових дозволяє погодити фінансові стратегічні цілі з річним розподілом ресурсів за допомогою бюджетів підрозділів підприємства [2, с. 15]. Стратегічні бюджети промислового підприємства дозволяють не тільки розрахувати необхідні витрати підприємства на реалізацію стратегічних ініціатив, але й зробити прогноз витрат на майбутні періоди з наростаючим підсумком. Завищення бюджетних показників має місце у випадку неможливості виявлення точного співвідношення між необ-

хідними витратами ресурсів і фінансовим результатом. Всі стратегічні показники людського капіталу мають нефінансовий характер і тому таке співвідношення для них невимірно. У цьому випадку стратегічне бюджетування передбачає таку послідовність дій:

- складання та затвердження стратегічних бюджетів людського капіталу керівниками підрозділів;
- консолідація бюджетів всіх підрозділів;
- інформування керівників підрозділів про те, що при потребі в додаткових коштах, вони можуть користуватися буфером, якщо рішення про це буде затверджено керівниками інших підрозділів.

Одним із основних завдань стратегічного бюджетування є визначення обсягу інвестицій у людський капітал для досягнення поставлених цілей й

оцінка ефективності вкладень. Для того щоб прийняти обґрунтоване рішення про вкладення коштів у розвиток людського капіталу, підприємству необхідно визначити період окупності даних інвестицій. Критерії, застосовувані для вибору інвестицій у людський капітал, базуються на концепції стратегічної спрямованості підприємства, що дозволяє оцінити ефективність вкладень за допомогою розрахунку стратегічних коефіцієнтів людського капіталу з наступним грошовим вираженням їх у стратегічних бюджетах і відстеженням процесу їх виконання. Розкриття механізму руху грошових коштів у процесі стратегічного бюджетування має важливе значення для інвестиційної діяльності підприємства, оскільки ці потоки засобів представляють ступінь реалізації стратегічних цілей за допомогою ключових нефінансових показників людського капіталу [1].

У цілому можна відзначити, що використання стратегічних бюджетів у системі людського капіталу дає можливість підвищувати якість поточного й стратегічного планування на підприємстві, робити його ефективним елементом системи управління.

Висновки. Необхідність розробки механізму трансформації стратегічних цілей людського капіталу в систему бюджетування обумовлено ситуацією, що склалася в нових складних умовах економіки господарювання та демографічної кризи. Постійні зміни техніки і технології вимагають від підприємств відповідної реакції, що приводить до появи нових вимог відносно кваліфікаційного рівня персоналу. Формування бюджету людського капіталу на основі результатів ретроспективного аналізу фінансового стану підприємства не для конкретного рівня ділової активності, а для визначеного діапазону передбачає декілька альтернативних варіантів розвитку подій, його використання дозволяє вносити корективи у значення бюджетних показників шляхом вибору оптимального бюджету. Таким чином, механізм трансформації стратегічних цілей людського капіталу у систему бюджетів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства шляхом вдосконалення процесів формування, використання та розвитку кваліфікованого персоналу.

Література

1. **Вихров А. А.** Интеграция систем BSC и бюджетирования в единый инструмент управления / А. А. Вихров, Н. А. Лекомцев // Управление компанией – 2005. – № 10 (53). – С. 43. 2. **Каменская О. А.** Роль нефинансовых составляющих сбалансированной системы показателей в процессе бюджетирования / О. А. Каменская, Е. В. Акимова // Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії // – 2008. – № 2. – С. 11–15. 3. **Котов Є.** Удосконалення теоретичного та науково-методичного забезпечення стимулювання охорони праці [Текст] /

Є. Котов // Економіка промисловості. – 2001. – №1 (11). – С. 125-130. 4. **Грішнова О. А.** Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання» : КОО, 2001. – 254 с. 5. **Рамперсад К. Хьюберт.** Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 386 с. (С. 26). 6. **Роберт С. Каплан.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 320 с. 7. **Нильс-Горан Ольве.** Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Магнус Ветер. – М. : Вильямс, 2006. – 304 с. 8. **Нивен Пол Р.** Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с. 9. **Аптекарь С. С.** Развитие конкуренции в Украине / С. С. Аптекарь, О. А. Жамойда // Економіка України. – 2009. – № 7. – С. 13–20. 10. **Астахова Е.** Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? / Е. Астахова, Е. Толкачева // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 4. – С. 17–21. 11. **Богиня Д. П.** Стимулы и антистимулы развитию трудового менталитета в современных условиях / Д. П. Богиня // Украина: аспекты праці. – 2001. – № 3. – С. 3–10. 12. **Пілецька С. Т.** Формування системи бюджетування на авіаційних підприємствах / С. Т. Пілецька, Д. В. Процюк // Вісник економічної науки України. – 2016. – №2 (31). – С. 153-157.

Жуков С. А. Роль бюджетування в системі стратегічного управління людським капіталом промислового підприємства

У статті обґрунтовано необхідність визначення ролі бюджетування в системі стратегічного управління людським капіталом промислового підприємства. Досліджено взаємозв'язок між процесом складання бюджету й стратегічними цілями людського капіталу підприємства за допомогою збалансованої системи показників, яка надає всебічну оцінку показників людського капіталу шляхом інтеграції стратегічних цілей і тактичних можливостей підприємства. Представлено механізм трансформації стратегічних цілей промислового підприємства на операційний рівень за допомогою складових збалансованої системи показників. Доведено, що використання стратегічних бюджетів в системі людського капіталу дає можливість підвищувати якість поточного й стратегічного планування на підприємстві, робити його ефективним елементом системи управління.

Ключові слова: людський капітал, збалансована система показників, стратегічний бюджет, страте-

гічне бюджетування, людський капітал, центри фінансової відповідальності, стратегія, промислове підприємство, персонал.

Жуков С. А. Роль бюджетирования в системе стратегического управления человеческим капиталом промышленного предприятия

В статье обоснована необходимость определения роли бюджетирования в системе стратегического управления человеческим капиталом промышленного предприятия. Исследована взаимосвязь между процессом составления бюджета и стратегическими целями человеческого капитала предприятия с помощью сбалансированной системы показателей, которая предоставляет всестороннюю оценку показателей человеческого капитала путем интеграции стратегических целей и тактических возможностей предприятия. Представлен механизм трансформации стратегических целей промышленного предприятия на операционный уровень с помощью составляющих сбалансированной системы показателей. Доказано, что использование стратегических бюджетов в системе человеческого капитала дает возможность повышать качество текущего и стратегического планирования на предприятии, делать его эффективным элементом системы управления.

Ключевые слова: человеческий капитал, сбалансированная система показателей, стратегиче-

ский бюджет, стратегическое бюджетирование, человеческий капитал, центры финансовой ответственности, стратегия, промышленное предприятие, персонал.

Zhukov S. Role of budgeting in the system of strategic management of the human capital of an industrial enterprise

In the article the necessity of determination of role of budgeting is reasonable the human capital of industrial enterprise for the system of strategic management by the human capital of industrial enterprise. Intercommunication is investigational between the process of budgeting and strategic aims of human capital of enterprise by means of the balanced system of indexes, that gives the all-round estimation of indexes of human capital by integration of strategic aims and tactical possibilities of enterprise. The mechanism of transformation of strategic aims of industrial enterprise is presented on an operating level by means of constituents of the balanced It is well-proven that the use of strategic budgets in the system of human capital gives an opportunity to improve quality current and strategic planning on an enterprise, to do his effective element of control system.

Keywords: human capital, balanced system of indexes, strategic budget, strategic budgeting, human capital, centers of financial responsibility, strategy, industrial enterprise, personnel.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2017

Прийнято до друку 22.06.2017