

УДК 331.101.3

Берсуцька С. Я., Каменська О. О.

МЕХАНІЗМ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМУ БЮДЖЕТІВ

В умовах економічної і політичної кризи та втрати частини території, Донеччина продовжує залишатись привабливою для ділової спільноти завдяки бажанню розвивати економіку регіону, незважаючи на негаразди та робити бізнес успішним на міжнародній арені. Сьогодні справжнім викликом для регіону є питання збереження та розвитку його потенціалу зокрема інноваційного. Людський капітал є однією із значущих ланок у ланцюзі тієї масштабної роботи, яка спрямована на поліпшення ділового клімату: просування інтересів підприємців регіону, пошук нових можливостей, вихід на нові ринки, залучення інвестицій. 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 й розвитку знайдуть фінансове обґрунтування за допомогою деталізації у цілі й показники операційних бюджетів підприємства.

Питанням стратегічного управління людським капіталом присвячено роботи наступних зарубіжних вчених: Х. Рамперсада, [1], Р.Каплана, Д. Нортонна [2], Нільса-Горана Ольве [3], Р. Нівена Пола [4]. Теоретичні й практичні аспекти управління людським капіталом знайшли своє відбиття в роботах вітчизняних вчених С. С. Аптекаря [5], Д.П. Богині [7], О.А. Грішньої [8] і багатьох інших учених. У науці існують підходи до управління окремими елементами людського капіталу в умовах інноваційного розвитку. Це не дозволяє здійснювати комплексне регулювання складових людського капіталу для ефективного управління в короткостроковій діяльності підприємства.

Ціль статті полягає у формуванні механізму трансформації стратегічних цілей людського капіталу на операційний рівень за допомогою системи бюджетування.

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 з 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 [3].

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 [9].

На сучасному етапі розвитку економіки України особливого значення здобуло моральне стимулювання праці, яке є особливим соціально-психологічним явищем, спроможне задовольнити потребу людини у суспільному визнанні. Існує безліч методів впливу на моти-

вацію праці учасників виробництва як у закордонному, так і у вітчизняному досвіді використання морального стимулювання [10, с. 28]. Авторами відзначається той факт, що при високому рівні заробітної плати саме моральне стимулювання стає більш значущим у порівнянні з матеріальним. На відміну від матеріального заохочення, що спирається на кано́ни 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 в 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 працівникові, 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 установлюється 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.

Трансформація стратегічних цілей людського капіталу у систему бюджетів проходить за допомогою нефінансових складових збалансованої системи показників, які шляхом причинно-наслідкових зв'язків здійснюють своєчасну координацію бюджетних показників, і як слідство, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому (рис 1).

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 їхня 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 в запропонованому механізмі [8].

Що стосується стратегічних ініціатив, то вони здебільшого мають нефінансовий характер: підвищення кваліфікації персоналу, кількість рацпропозицій на один співробітника, рівень умотивованості співробітника, і прорахувати суму грошових надходжень від їхньої реалізації вкрай складно. У цьому випадку при визначенні черговості реалізації того або іншого стратегічного показника доцільно використати метод розміщення пріоритетів по ступені терміновості, де виділяються три ступені строковості:

- стратегічні показники людського капіталу, які потрібно реалізовувати терміново й у повному обсязі;
- стратегічні показники людського капіталу, які також необхідно реалізовувати відразу, але при використанні обмеженого обсягу ресурсів;
- стратегічні показники людського капіталу, які підприємство відкладає «на потім» (коли з'являться ресурси).

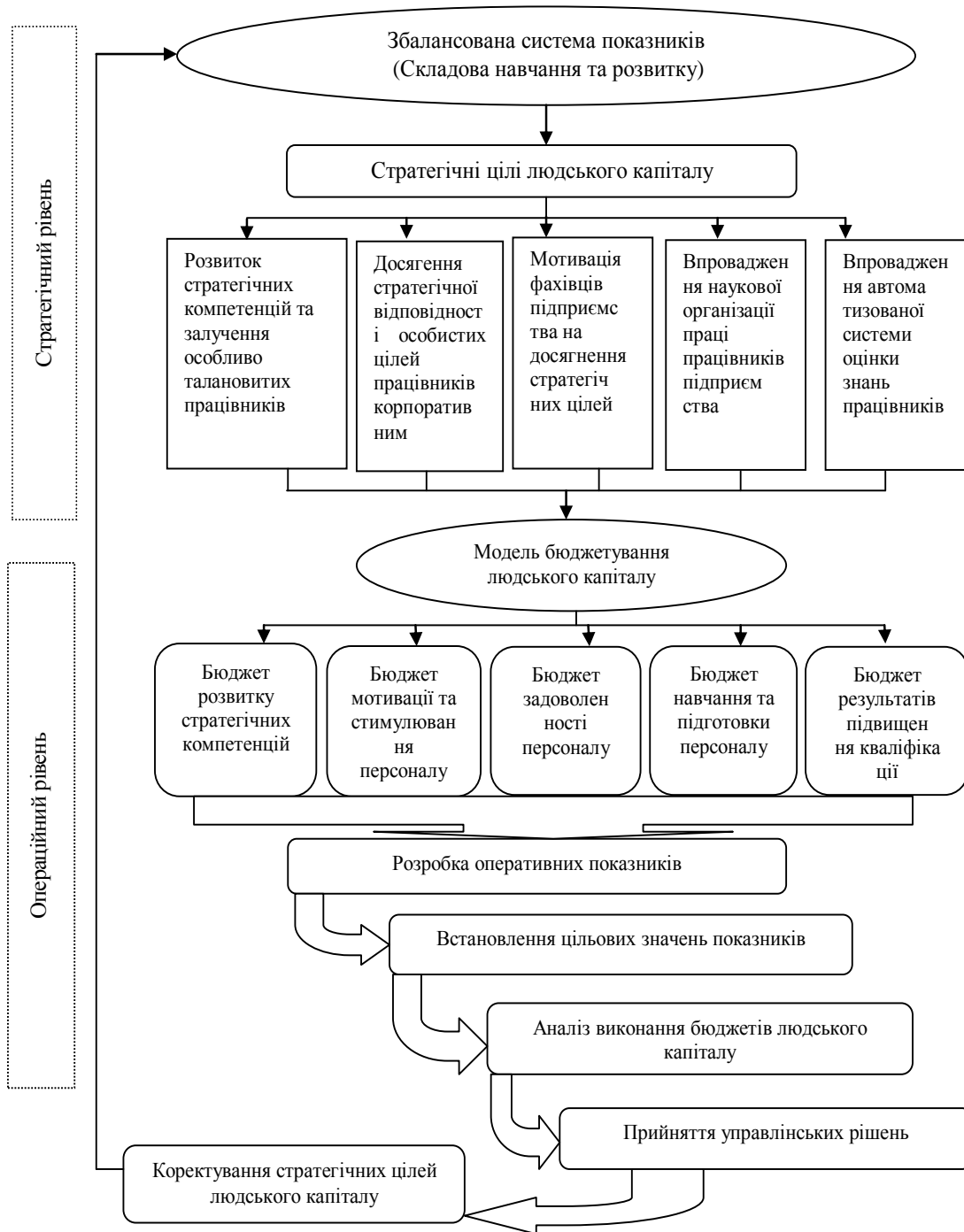


Рис. 1. Механізм трансформації стратегічних цілей людського капіталу у систему бюджетів (Авторська розробка)

Після ідентифікації стратегічних показників людського капіталу необхідно провести роботу з їхньої подальшої деталізації в системі стратегічного бюджетування.

Опис стратегічних показників людського капіталу в системі стратегічних карт є обов'язковим етапом, що передуює постановці й впровадженню системи бюджетного керування на основі нефінансових показників, особливо з позицій зворотного зв'язку: якщо результати аналізу показують, що бюджет виконати в існуючих рамках не можна, неминуче виникає питання про зміну стратегії, для виконання якої він і складається.

Якщо довгострокові цілі в перспективній програмі розвитку підприємства виконуються, то складання стратегічного бюджету буде полягати в трансформації показників стратегічних карт у стратегічний бюджет за допомогою нефінансових показників ЗСП.

Створення нефінансових стратегічних бюджетів спрямовано головним чином на досягнення нефінансових стратегічних цілей підприємства, завдяки своїй здатності впливати на підсумкові фінансові результати операційної діяльності, задаючи пріоритетні напрямки при розподілі ресурсів у процесі бюджетування. Формування стратегічних бюджетів людського капіталу пов'язане із труднощами вибору методики й періодичності розрахунку показників, що характеризують ефективність його використання. У рамках стратегічного бюджетування доцільно використати матрицю розміщення пріоритетів за ступенем терміновості, що дозволяє прийняти рішення про черговість реалізації тих або інших стратегічних показників людського капіталу (рис. 2).

Стратегічний показник людського капіталу в системі ЗСП	Заходи з реалізації стратегічного показника людського капіталу	Виділити ресурси в повному обсязі	Виділити обмежений обсяг ресурсів	Реалізувати в міру появи ресурсів
Індекс підготовленості працівника	Підвищення ефективності виробництва	50000 грн.		
Індекс мотивованості працівника	Розробка збалансованої системи мотивації персоналу		5000 грн.	12000 грн.
Індекс задоволеності працівника	Перехід до гнучкої системи оплати праці		16000 грн.	
Частка перспективних фахівців	Професійна відповідність займаній посаді, здібності до командної роботи	24000 грн.		

Рис. 2. Матриця розміщення пріоритетів за ступенем терміновості (Авторська розробка)

Стратегічні бюджети людського капіталу 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 необхідними витратами ресурсів і фінансовим результатом.

Всі стратегічні показники людського капіталу мають нефінансовий характер і тому таке співвідношення для них невимірне. У цьому випадку стратегічне бюджетування передбачає наступну послідовність дій:

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

Однієї з 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 засобів 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 їхнього 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 [9].

У цілому можна відзначити, що використання стратегічних бюджетів 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 призводить 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 удосконалення процесів формування, використання та розвитку кваліфікованого персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Рамперсад К. Хьюберт. *Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность* / Хьюберт К. Рамперсад. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 386 с. – С. 26.
2. 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.
3. Нильс-Горан Ольве. *Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию* / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Магнус Ветер. – М. : Вильямс, 2006. – 304 с.
4. 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.
5. Аптекарь С. С. *Розвиток конкуренції в Україні* / С. С. Аптекарь, О. А. Жамойда // *Економіка України.* – 2009. – № 7. – С. 13–20.
6. Астахова Е. *Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления?* / Е. Астахова, Е. Толкачева // *Управление человеческим потенциалом.* – 2006. – № 4. – С. 17–21.
7. Богиня Д. П. *Стимули й антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах* / Д. П. Богиня // *Україна: аспекти праці.* – 2001. – № 3. – С. 3–10.
8. Грішнова О. А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки* / О. А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання» : КОО, 2001. – 254 с.
9. 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.
10. Котов, С. *Удосконалення теоретичного та науково-методичного забезпечення стимулювання охорони праці [Текст]* / С. Котов // *Економіка промисловості.* – 2001. – №1 (11). – С. 125-130.