

С. Я. Берсуцька,

кандидат економічних наук, м. Бахмут,

В. С. Зайцев,

кандидат економічних наук, м. Краматорськ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ БЮДЖЕТІВ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Постановка проблеми. Розвиток економіки України супроводжується реформуванням механізму фінансового управління промисловими підприємствами, досягнення конкурентних переваг стає набагато складніше забезпечити тільки за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Це обумовлено тим, що в умовах ринків, що розвиваються, та високої конкуренції, нефінансовий механізм, який базується на оцінці та управлінні нематеріальними активами промислового підприємства, набуває все більшого значення. На сьогодні, поряд із одержанням прибутку та підвищенням капіталізації підприємств, пріоритетними напрямками стратегічного розвитку є збереження і розширення частки ринку збуту продукції, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, які досягаються за допомогою ефективного управління трудовими ресурсами. В працях багатьох авторів трудові ресурси усе частіше розглядаються як людський капітал, який являє собою найбільш цінні активи і згідно зі стратегічними цілями підприємства забезпечує бажаний дохід та створює конкурентні переваги. Стратегічні показники, що характеризують людський капітал підприємства, мають потребу у фінансовому обґрунтуванні виділення коштів підприємством на реалізацію тієї або іншої стратегічної мети. Традиційно для обґрунтування виділення коштів на реалізацію короткострокових фінансових цілей використовується інструмент фінансового менеджменту – бюджетування. Розвиток управлінських методик і зміна умов зовнішнього середовища вимагає збільшення гнучкості системи бюджетування, підвищення ролі стратегічних завдань, а також вдосконалення її інструментарію.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичним питанням формування та управління людським капіталом промислових підприємств займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: С.С. Аптекар, В.М. Геєць, О.А. Грішнова [1], О.Л. Єськов [2], Р.І. Капелюшніков, М.М. Критський, Л.А. Останкова [3], Е.В. Лібанова, Г.М. Скудар, Є.Д. Циренова, Р. Каплан, Д. Нортон [4]. Питання використання технології бюджетування розглядали у своїх роботах В.Є. Хруцький [5], С.В. Мягков [6], Нівен Пол Р. [7], Л. Едвінссон. Інтеграції збалансованої системи показників (ЗСП) та системи бюджетування присвячено роботи таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Х. Рамперсада, [8],

Нільса-Горана Ольве, А.А. Віхрова [9]. У роботах названих авторів питанням управління стратегією за допомогою збалансованої системи показників приділено достатню увагу, однак запропонований ними економічний інструментарій націлено на управління сукупністю ресурсів. У той же час немає чітко сформульованого методичного підходу до стратегічного управління людським капіталом, який є визначальною складовою стратегічного потенціалу підприємства. Крім того, у представлених роботах механізму формування та реалізації стратегічних цілей підприємства також не приділяється достатньої уваги, зокрема, ролі бюджетування у процесі управління людським капіталом шляхом розробки та оцінки нефінансових показників. Враховуючи вищевикладене, обрана тема дослідження є актуальною.

Метою статті є розробка концепції управління людським капіталом промислового підприємства за допомогою стратегічного бюджетування, що дозволить підвищити його інноваційну активність відповідно до стратегії розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У традиційному розумінні процес бюджетування представляє прогноз розвитку підприємства на майбутній період, що складається на основі ретроспективного аналізу фінансового стану підприємства й оцінки впливу різних чинників на основні показники його діяльності. Однак економічні відносини, що динамічно розвиваються в Україні, вимагають нових форм управління підприємством, тісно пов'язаних з його стратегією. Відсутність зв'язку між системою бюджетування та стратегією розвитку підприємства є причиною неефективної мотивації керівників підрозділів та їхніх працівників до досягнення стратегічних цілей.

Як правило, після встановлення цільових значень у стратегічних картах при кон'юнктурних відхиленнях, які неминучі, витрати на заходи скорочуються, але цільові значення збалансованої системи показників далеко не завжди переглядаються, що й веде до їхнього невиконання, а в результаті – до дискредитації самої ідеї ефективного стратегічного управління по збалансованій системі показників. Усунути ці проблеми дозволяє інтеграція в єдине ціле бюджетування та ЗСП.

Система стратегічного бюджетного управління дозволяє вирішити такі завдання: встановлення взаємозв'язку планування й контролю виконання стратегічних і тактичних планів підприємства; забезпечення узгодженості планів всіх підрозділів на підприємстві і їх спрямованості на досягнення єдиних цілей; оцінка й взаємозалежне управління всіма аспектами діяльності підприємства; зміцнення фінансової дисципліни та підпорядкування інтересів окремих структурних підрозділів інтересам підприємства в цілому за допомогою управління по відхилен-

нях, заснованому на зіставленні спроектованих і фактичних показників діяльності підприємства за звітний період; можливість розрахунку різноманітних планів без залучення додаткових ресурсів; створення бази для обґрунтованої системи мотивації персоналу шляхом її прив'язки до системи фінансових показників. Для рішення наведених завдань системи стратегічного бюджетного управління формуються показники людського капіталу, що відповідають стратегічним цілям ЗАТ «НКМЗ» (див. таблицю).

Таблиця

Показники людського капіталу та стратегічні цілі ЗАТ «НКМЗ» [авторська розробка]

Складові людського капіталу	Показники людського капіталу	Стратегічні цілі ЗАТ «НКМЗ»
1	2	3
<i>1 Біофізичний капітал</i>		
Стан здоров'я	P_1 – кількість лікарняних листів на 1000 чол. у рік, шт.	$ЗСП_1$ – забезпечити найкращу організацію праці
	P_2 – кількість днів хвороби на 1 лікарняний лист за рік, шт.	$ЗСП_2$ – розробити моделі робочих місць
Вік	P_3 – середній вік працівників, років	$ЗСП_3$ – забезпечити соціальну захищеність членів колективу у вигляді найвищих соціальних показників у машинобудуванні
	P_4 – питома вага вікових категорій працівників, %	
	P_5 – коефіцієнт варіації, %	
Стать	P_6 – питома вага жінок, % (аналіз по окремих категоріях персоналу)	
	P_7 – питома вага чоловіків, % (аналіз по окремих категоріях персоналу)	
Мотивованість	P_8 – мотиваційний потенціал	$ЗСП_4$ – усвідомлення кожним працівником своєї приналежності до «Планети НКМЗ»; $ЗСП_5$ – визнання корпоративних цінностей кожним працівником; $ЗСП_6$ – забезпечити відповідність особистих цілей співробітників корпоративній стратегії
Потреби й цінності	P_9 – важливість трудових цінностей	$ЗСП_7$ – опитування співробітників про організаційну культуру по інноваціях і змінах
<i>2 Інтелектуальний капітал</i>		
Рівень освіти	P_{10} – кількість років навчання (по категоріях персоналу)	$ЗСП_8$ – здійснити 100-відсоткове перенавчання
	P_{11} – кількість видів освіти (по категоріях персоналу)	$ЗСП_9$ – визначити вимоги до знань й умінь працівників
	P_{12} – питома вага з відповідним рівнем освіти, % (по категоріях персоналу)	$ЗСП_{10}$ – впровадити систему автоматизованої оцінки знань

1	2	3
Кваліфікація	Π_{13} – питома вага за ДК, %	$ЗСП_{11}$ – огляд наявних наукових і технологічних можливостей, проведений працівниками
	Π_{14} – категорія, середній розряд, питома вага, %	$ЗСП_{12}$ – досягти вищої кваліфікації персоналу
	Π_{15} – кількість професій на 1 чол.	$ЗСП_{13}$ – забезпечити виконання будь-якого профільного замовлення; $ЗСП_{14}$ – визначити групи стратегічних професій
Компетентність	Π_{16} – кількість пройдених курсів навчання на 1 чол.	$ЗСП_{15}$ – забезпечити наявність стратегічних компетенцій на ключових позиціях підрозділу
	Π_{17} – кількість семінарів (зовнішнє навчання) на 1 чол.	$ЗСП_{16}$ – здійснити 70-відсоткову сертифікацію
	Π_{18} – кількість стажувань на 1 чол.	$ЗСП_{17}$ – довести частку замовлень нової техніки до 20% річного обсягу продажів
Практичні навички, уміння	Π_{20} – оцінний аркуш НКМЗ	$ЗСП_{18}$ – забезпечити подачу не менш 1 рацпропозиції в рік від кожного інженера
Інформованість	Π_{21} – оцінний аркуш НКМЗ	$ЗСП_{19}$ – сформувати особисту стратегічну карту кожному ключовому співробітникові; $ЗСП_{20}$ – впровадити сигнальні системи контролю інформації
Професіоналізм	Π_{22} – оцінний аркуш НКМЗ	$ЗСП_{21}$ – постійно генерувати нові ідеї, реалізовувати їх у вигляді нової продукції, послуг
Майстерність	Π_{23} – оцінний аркуш НКМЗ	$ЗСП_{22}$ – забезпечити поставку матеріальних ресурсів точно в строк
<i>3 Соціальний капітал</i>		
Соціальний статус	Π_{24} – робітник, інженер, службовець, керівник, питома вага, %	$ЗСП_{23}$ – забезпечити соціальну захищеність членів колективу у вигляді найвищих соціальних показників у машинобудуванні
Родинний стан	Π_{25} – є одруженим / не є одруженим, питома вага, %	
Житлові умови	Π_{26} – наявність власного житла, так / немає, питома вага, %	$ЗСП_{24}$ – мотивувати фахівців за досягнення цілей
Наявність дітей	Π_{27} – 0, 1, 2, 3 та більше, питома вага, %	
Стаж роботи	Π_{28} – середній стаж працівників, років	
	Π_{29} – питома вага категорій працівників із середнім стажем, %	

На основі індивідуально розроблених показників ефективності, наступного зіставлення планових і фактичних даних керівники одержують інформацію, що дозволяє їм зробити оцінку ефективності реалізації стратегій в основних галузях розглянутих Balanced Scorecard. У нашому випадку це показники

нестійкості попиту, поява конкуруючих фірм і продуктів, зростання цін на сировину, правові ризики та інше.

Balanced Scorecard на основі індивідуально розроблених показників ефективності вирішує всі ці проблеми, беручи на себе управління ключовими

процесами, підсилюючи зворотний зв'язок (вплив зовнішнього середовища на чинники діяльності підприємства) за допомогою переведення бачення в стратегію, розширення комунікацій і зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем, здійснюючи бізнес-планування.

Доведено, що подібні операції можуть виконати підготовлені фахівці, що використовують у практиці креативний стиль і новачійні можливості трудової діяльності як форми прояву людського капіталу.

Функція мотивація та контроль займає особливе місце в системі стратегічного бюджетування. Будучи основою системи стратегічного управління людським капіталом, вона покликана чітко відбивати зв'язок між діяльністю окремих працівників і системою винагороди. Винагорода стає чинником мотивації тільки в тому випадку, якщо працівник знає, що нарощування зусиль може збільшити ймовірність одержання цієї винагороди.

Провідне місце в стратегічно орієнтованій системі мотивації належить стратегічній готовності.

Стратегічна готовність людського капіталу формується в процесі реалізації таких етапів:

- 1) визначення груп стратегічних професій;
- 2) розробка профілів стратегічних компетенцій працівників;
- 3) виявлення можливостей і компетенцій працівників;
- 4) ліквідація «розривів компетенцій»;
- 5) моніторинг виконання стратегічних завдань і складання звіту про стратегічну готовність персоналу.

Стратегічна готовність людського капіталу містить ряд стратегічно важливих показників: рівень підготовленості працівника, стратегічна відповідність займаній посаді, задоволеність результатами своєї праці тощо, які носять переважно нефінансовий характер і становлять основу стратегічних карт підприємства. Система мотивації на основі стратегічної готовності в силу своєї нефінансової спрямованості ускладнює оцінку ефективності використання людського капіталу в грошовому вираженні.

Дана система мотивації має потребу в доповненні нематеріальних параметрів фінансовими індикаторами системи бюджетування, що приведе до збалансованості матеріальної й моральної винагороди працівника при виконанні стратегічно важливих завдань.

Збалансована система мотивації заснована на всебічній оцінці людського капіталу за допомогою інтеграції стратегічних цілей і тактичних можливостей підприємства.

Взаємодія між стратегічним і тактичним рівнями збалансованої системи мотивації людського капіталу здійснюється у двох напрямках. З одного

боку, показники стратегічної готовності людського капіталу є основою для розробки бюджету, чим забезпечують взаємозв'язок бюджетів з довгостроковими цілями підприємства. З іншого – стратегічні показники піддаються ретельному проробленню в рамках стратегічних бюджетів і співвідносяться з фактично доступними ресурсами, при цьому стратегічні цілі одержують матеріальне втілення й починають виконуватися.

Однак далеко не всі статті бюджету підприємства здатні враховувати показники, орієнтовані на стратегію. Із цього приводу існують різні точки зору.

Деякі автори виступають на підтримку методу складання динамічного бюджету, що припускає поєднання операційного й стратегічного бюджетів. Вони пропонують застосовувати операційний бюджет для розподілу ресурсів, необхідних для фінансування типових повторюваних видів діяльності, а стратегічний – для обліку витрат на ліквідацію істотних розривів між поточними й бажаними результатами за найважливішими показниками діяльності [10, с. 102].

Відповідно до іншої думки, варто використовувати тільки один бюджет, що повинен містити в собі повний комплекс операційних і стратегічних елементів, необхідних для відображення стану підприємства. У рамках цього методу підприємство змушене розглядати всі без винятку статті бюджетів через призму стратегії [10, с. 102]. При формуванні такого стратегічного бюджету виникає необхідність у використанні ключових показників ефективності стратегічних карт, які мають бути розроблені як для підприємства в цілому, так і для його структурних підрозділів.

На відміну від традиційного бюджетного управління, управління людським капіталом за допомогою ключових показників ефективності концентрується переважно на показниках нефінансового характеру, які спрямовані на реалізацію стратегічних цілей за допомогою формування нефінансових стратегічних бюджетів.

Стратегічні бюджети підприємства в рамках збалансованої системи мотивації людського капіталу розробляються на основі нефінансових показників ефективності стратегічної карти людського капіталу.

Мотиваційні показники збалансованої системи мотивації обираються на основі ключових показників ефективності таким чином, щоб цільові значення цих показників у стратегічних картах деталізувалися в показники стратегічного бюджету.

Всі мотиваційні показники в системі мотивації повинні мати кількісне вираження, оскільки система об'єктивного розрахунку розміру винагород працівника не передбачає суб'єктивні поняття типу «пози-

тивний» або «негативний», тому що вони можуть привести до плутанини.

Однак далеко не всі винагороди працівника носять матеріальний характер, при виконанні нефінансових показників стратегічної готовності працівник має право на моральне заохочення у вигляді просування по кар'єрним сходам, розвитку в професійному плані та інше.

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 повинне бути занадто великим, тому що буде спостерігатися розпилення зусиль працівника й у результаті може привести 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 жорсткою формою збалансованої системи мотивації і являє собою класичний бюджет, тобто рівність грошових сум. У рамках фінансової збалансованості системи мотивації співробітників встановлюється 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. Ефективність реалізації стратегії в рамках збалансованої системи мотивації залежить від концентрації зусиль персоналу в усіх напрямках діяльності підприємства (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток), у цьому випадку процес створення вартості стає збалансованим щодо короткострокових і довгострокових періодів.

Бюджетування звичайно відповідає вертикальній ієрархічній структурі бізнесу: кожен бюджет надається на затвердження керівникові вищого рівня. Доповнюючи традиційну фінансову звітність, стратегічні карти виступають як додаткове обґрунту-

вання необхідності виділення коштів тому або іншому підрозділу для інвестування в нематеріальні активи, зокрема, у людський капітал. На противагу процесу бюджетування, модель стратегічних карт демонструє горизонтальний підхід управлінського процесу, при якому підрозділи й окремі працівники розробляють свої стратегічні карти, консультуючись із колегами того ж рівня організаційної ієрархії. Цілі горизонтального підходу мають істотні відмінності від цілей вертикальної інтеграції: вони засновані на ланцюжку цінностей підприємства й призначені, насамперед, для визначення необхідного рівня обслуговування споживачів, складання графіків виконання окремих бізнесів-процесів, формування компетенцій співробітників та інше [9].

Для цих господарських процесів характерний обмежений часовий обрій, тому що строки виконання робіт, якість продукції й ступінь підготовленості персоналу звичайно важко зв'язати з фінансовими показниками окремо взятого підрозділу. Щоб досягти успіху у своїй діяльності, підрозділ повинен докладати зусиль для формування компетенцій своїх співробітників, відновлення матеріальних активів і вдосконалення бізнес-процесів. Витрати на ці цілі являють собою інвестиції в майбутнє, які, як правило, не відображаються в традиційних формах фінансової звітності, що мають вертикальну структуру управління.

Для органічного сполучення стратегічно важливих, переважно нефінансових цілей підприємства 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 в цілі й показники операційних бюджетів підприємства. Якщо процес постановки довгострокових цілей людського капіталу в перспективній програмі розвитку підприємства виконаний задовільно, то складання операційного бюджету буде полягати в трансформації плану першого року всього періоду в поточний операційний бюджет, що повністю буде відповідати стратегічним цілям і показникам людського капіталу.

Механізм трансформації стратегічних цілей людського капіталу за допомогою стратегічних карт у систему бюджетів представлений на рисунку.

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 [2].

Відсутність зв'язку між процесом складання бюджету та стратегічними цілями людського капіталу підприємства приводить до того, що керівники не зважуються витратити цінні 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. Модель стратегічного бюджетування припускає збільшення кожного прогнозованого стратегічного показника людського капіталу на 10%, тобто в значення показника додається так званий буфер проекту, загальний для всіх статей. Після закінчення звітного року буфер проекту по кожній статті витрат збільшується ще на 10%, що дає можливість одержати більше реальну величину витрат на розвиток людського капіталу в стратегічній перспективі.

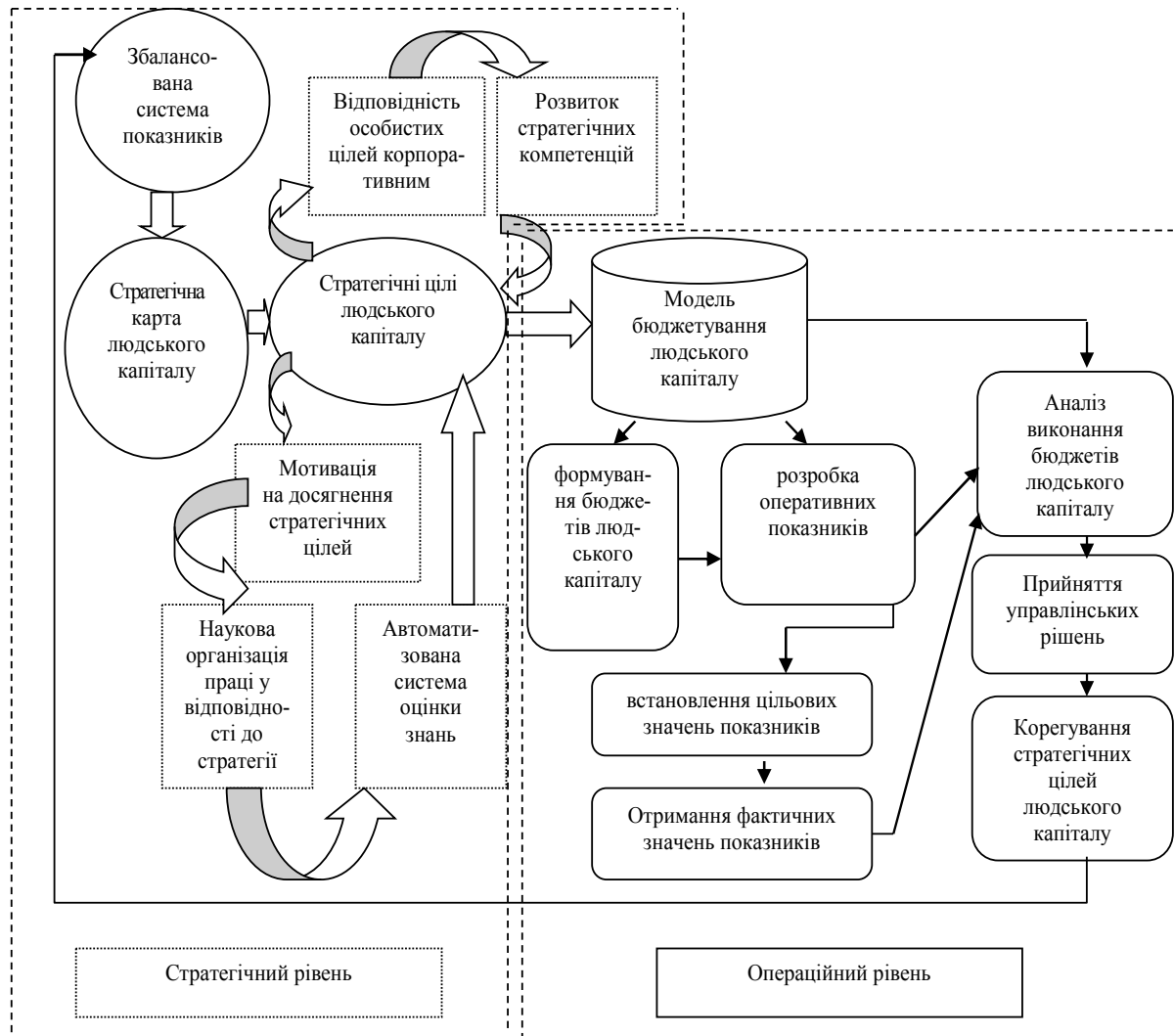


Рисунок. Механізм трансформації стратегічних цілей людського капіталу за допомогою стратегічних карт у систему бюджетів
[авторська розробка]

Таким чином, буфер виступає як так званий резерв для покриття непередбачених витрат підприємства.

Що стосується стратегічних ініціатив, то вони здебільшого мають нефінансовий характер: підвищення кваліфікації персоналу, кількість рацпропозицій на одного співробітника, рівень мотивованості

співробітника, і прорахувати суму грошових надходжень від їхньої реалізації вкрай складно. У цьому випадку при визначенні черговості реалізації того або іншого стратегічного показника доцільно використовувати метод розміщення пріоритетів за ступенем терміновості, де виділяються три ступені терміновості:

- 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).

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 передує постановці й впровадженню системи бюджетного управління на основі нефінансових показників, особливо з позицій зворотного зв'язку: якщо результати аналізу показують, що бюджет виконати в існуючих рамках не можна, неминує виникати 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 спрямоване 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 використовувати матрицю розміщення пріоритетів за ступенем терміновості, що дозволяє прийняти рішення про черговість реалізації тих або інших стратегічних показників людського капіталу.

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. Одним 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 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 їхнього виконання. Розкриття механізму руху грошових коштів у процесі стратегічного бюджетування має важливе значення для інвестиційної діяльності підприємства, оскільки ці потоки коштів представляють ступінь реалізації стратегічних цілей за допомогою ключових нефінансових показників людського капіталу.

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. У результаті проведеного дослідження вдосконалено методичний підхід ефективної реалізації стратегічних показників збалансованої системи господарюючого суб'єкта, що заснований на результатах використання синергетичного ефекту об'єднання ЗСП і бюджетування за допомогою механізму трансформації стратегічних цілей людського капіталу, сформованого на основі впровадження стратегічних карт у систему бюджетів. Стратегічне бюджетування дозволяє виявити залежність між показниками індивідуальної оцінки працівників і комплексною системою показників діяльності підприємства, виступаючи інструментом опису стратегічних цілей кожного аспекту діяльності в рамках збалансованої системи показників. У результаті впровадження системи стратегічного бюджетування підприємство одержує можливість не просто аналізувати й оцінювати результати діяльності за минулий період, але й ефективно управляти своєю діяльністю на основі даного аналізу.

Література

1. **Грішнова О. А.** Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – Київ: Т-во «Знання»: КОО, 2001. – 254 с.
2. **Еськов А. Л.** Развитие механизма мотивации труда в системе производственного менеджмента крупного предприятия: диссертация на соискание степени доктора экономических наук. – Киев, 2006. – 589 с.
3. **Останкова Л. А.** Проблемы формирования людського капіталу сучасної України / Л.А. Останкова, Р.М. Масалаб // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – №2 (44). – С. 170-174.
4. **Роберт С. Каплан.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 320 с.
5. **Хруцкий В.Е.** Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового

планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – Москва: Финансы и статистика, 2002. – 440 с. 6. **Мягков Е.** Бюджетирование на промышленном предприятии: опыт ОАО «Днепроспецсталь» / Е. Мягков // Бухгалтерский учет и аудит. – Киев, 2006. – № 3. – С. 23-31. 7. **Нивен Пол Р.** Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов : пер. с англ. / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с. 8. **Рамперсад К. Хьюберт.** Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. / Хьюберт К. Рамперсад. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 26. 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. **Каменская О. А.** Бюджетирование как эффективный инструмент управления финансово-хозяйственной деятельностью промышленных предприятий / О. А. Каменская // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2006. – № 13 (1). – С. 102–105.

Берсуцка С. Я., Зайцев В. С. Формування стратегічних бюджетів ефективного використання людського капіталу

У результаті проведеного дослідження вдосконалено методичний підхід ефективної реалізації стратегічних показників збалансованої системи господарюючого суб'єкта, що заснований на результатах використання синергетичного ефекту об'єднання ЗСП і бюджетування за допомогою механізму трансформації стратегічних цілей людського капіталу, сформованого на основі впровадження стратегічних карт у систему бюджетів. Доведено, що стратегічне бюджетування дозволяє виявити залежність між показниками індивідуальної оцінки працівників і комплексною системою показників діяльності підприємства, виступаючи інструментом опису стратегічних цілей кожного аспекту діяльності в рамках збалансованої системи показників.

Ключові слова: збалансована системи показників, стратегія, стратегічне бюджетування, людський капітал, мотивація, стратегічні цілі, стратегічна карта.

Берсуцкая С. Я., Зайцев В. С. Формирование стратегических бюджетов эффективного использования человеческого капитала

В результате проведенного исследования усовершенствован методический подход эффективной реализации стратегических показателей сбалансированной системы хозяйствующего субъекта, который основан на результатах использования синергетического эффекта объединения ЗСП и бюджетирования с помощью механизма трансформации стратегических целей человеческого капитала, сформированного на основе внедрения стратегических карт в систему бюджетов. Доказано, что стратегическое бюджетирование позволяет выявить зависимость между показателями индивидуальной оценки работников и комплексной системой показателей деятельности предприятия, выступая инструментом описания стратегических целей каждого аспекта деятельности в рамках сбалансированной системы показателей.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегия, стратегическое бюджетирование, человеческий капитал, мотивация, стратегические цели, стратегическая карта.

Bersutska S., Zaytcev V. Formation of strategic budgets for effective use of human capital

As result of research, the methodical approach to the effective implementation of strategic indicators of a balanced system of an economic entity is improved, which is based on the results of using the synergetic effect of combining a balanced system of indicators and budgeting using the transformation mechanism strategic goals of human capital, formed on the basis of the introduction of strategic maps into the system of budgets. It is proved that strategic budgeting makes it possible to reveal the relationship between the indicators of individual assessment of employees and the complex system of performance indicators of an enterprise, acting as a tool for describing the strategic objectives of each aspect of activity within the framework of a balanced system of indicators.

Keywords: balanced system of indicators, strategy, strategic budgeting, human capital, motivation, strategic goals, strategic map.

Стаття надійшла до редакції 08.09.2017

Прийнято до друку 12.09.2017