

ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ БЮДЖЕТІВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Берсуцький А. Я., Каменська О. О.

Предложен методический подход информационной поддержки функционирования стратегических бюджетов человеческого капитала промышленного предприятия, сущность которого заключается в создании действенной системы стратегической отчетности, которая позволяет отслеживать выполнение плановых стратегических показателей человеческого капитала в процессе стратегического бюджетирования с помощью разработанных форм стратегической отчетности. Обоснована необходимость использования стратегических бюджетов человеческого капитала как главного инструмента реализации стратегии промышленного предприятия. Аспект человеческого капитала предприятия характеризует способность предприятия к долгосрочному развитию и является предпосылкой успешного выживания в долгосрочной перспективе. Используя систему стратегического бюджетирования, которая направлена на повышение эффективности данного нематериального актива, предприятие обеспечивает решение стратегических задач по своей экономической (финансовой) деятельности.

Запропоновано методичний підхід інформаційної підтримки функціонування стратегічних бюджетів людського капіталу промислового підприємства, сутність якого полягає у створенні дієвої системи стратегічної звітності, яка дозволяє відслідковувати виконання планових стратегічних показників людського капіталу у процесі стратегічного бюджетування за допомогою розроблених форм стратегічної звітності. Обґрунтовано необхідність використання стратегічних бюджетів людського капіталу як головного інструменту реалізації стратегії промислового підприємства. Аспект людського капіталу підприємства характеризує здатність підприємства до довгочасного розвитку і є передумовою успішного виживання в довгостроковій перспективі. Використовуючи систему стратегічного бюджетування, яка направлена на підвищення ефективності даного нематеріального активу, підприємство забезпечує вирішення стратегічних завдань стосовно своєї економічної (фінансової) діяльності.

This article presents a methodical approach promoted by the operation of strategic human capital budgets industrial enterprise. The essence of which is to create an effective system of strategic reporting, which allows you to monitor the implementation of planned strategic indicators of human capital in the strategic budgeting using forms developed strategic reporting. Studies need to use strategic human capital budgets as the main instrument of industrial enterprise strategy. The aspect of human capital enterprise characterizes the ability of companies to durable development and is a prerequisite for successful long-term survival. Using a system of strategic budgeting, which aims at improving the efficiency of an intangible asset, the company provides the strategic objectives in relation to their economic (financial) activities.

Берсуцкий А. Я.

д-р экон. наук, доц., и. о. ректора ДонУЭП

Каменская О. А.

канд. экон. наук, доц., и. о. зав. каф. ДонУЭП
oksanakamenskaya@mail.ru

ДонУЭП – Донецкий университет экономики и права, г. Донецк.

УДК 658.15

Берсуцький А. Я., Каменська О. О.

ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ БЮДЖЕТІВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Фінансова звітність операційних бюджетів спрямована на облік поточної грошової готівки й необхідних платежів, а також на контроль над грошовими потоками, зневажаючи стратегічними цілями, такими як, підвищення вартості підприємства або чітке бачення інвестиційних перспектив.

Проблема більшості підприємств, які використовують систему бюджетного управління, полягає в тому, що вони прагнуть зібрати й аналізувати досить велику кількість даних, з яких тільки невелика частина впливає на успішну діяльність підприємства. Фінансова звітність не містить раціонального набору показників, які дозволили б керівництву ухвалювати правильні управлінські рішення й ефективно управляти підприємством як у стратегічному, так і тактичному аспектах. Для ефективного бюджетного управління підприємством у рамках стратегії необхідна така звітність, на основі якої можна було б оперативно робити висновки щодо росту вартості підприємства й втілення інвестиційних перспектив розвитку.

Великий внесок у розробку теоретичних і методологічних основ стратегічного бюджетування внесли Т. Буй [1], Вебер Юрген [2], Р. С. Каплан, Д. П. Нортон [3], С. К. Мордовін [4]. Використання стратегічних бюджетів людського капіталу в рамках системи механізму управління промисловим підприємством висвітлено у роботах наступних вчених: Нівен Пол Р. [5], Нільс-Горан Ольве [6].

Однак використання закордонних концепцій без адаптації до вітчизняних умов господарювання є недоцільним у зв'язку з наявністю ряду істотних національних особливостей менеджменту, системи обліку й звітності, рівня інформаційного забезпечення.

Мета статті – обґрунтування необхідності використання стратегічних бюджетів людського капіталу як головного інструменту реалізації стратегії промислового підприємства; визначення напрямів інформаційної підтримки стратегічних бюджетів людського капіталу у рамках нефінансової складової збалансованої системи показників підприємства.

Стратегічні цілі промислового підприємства успішно реалізуються в процесі стратегічного бюджетування нефінансових показників, зокрема, показників людського капіталу. Аспект людського капіталу підприємства характеризує здатність підприємства до довгочасного розвитку і є передумовою успішного виживання в довгостроковій перспективі [7].

Для створення діючої системи стратегічної звітності по показниках людського капіталу традиційну систему бюджетування, необхідно доповнити наступними елементами:

- а) перелік (назв форм) звітності;
- б) перелік користувачів звітності;
- в) формат і змісту кожного звіту;
- г) дата надання кожного звіту;
- д) період, за який надається кожний звіт;
- е) особа, відповідальна за складання звітності;
- ж) режим доступу до інформації, яка втримується у звітності.

Відстеження виконання планових стратегічних показників людського капіталу в процесі стратегічного бюджетування відбувається за допомогою наступних форм стратегічної звітності:

- Звіт про стратегічну готовність людського капіталу;
- Звіт про виконання стратегічного бюджету людського капіталу;
- Звіт про ефективність процесу управління людським капіталом.

Одним з найважливіших питань є формування переліку кінцевих користувачів, які за допомогою звітності визначають напрямки розвитку підприємства, ідентифікують проблеми й можливості їх подолання, ухвалюють відповідні управлінські рішення. Як правило, управлінські рішення ухвалюються на трьох рівнях:

- 1) керівництвом підприємства;
- 2) центрами фінансової відповідальності;
- 3) на місцях.

Згідно з ієрархічною структурою керування підприємством на всіх рівнях вирішуються певні завдання на підставі наданої інформації, яка втримується у звітності. Ця інформація, орієнтована на користувача – конкретного керівника підприємства, служби, відділу або функціонального підрозділу, залежить по-перше, від функціональної сфери, у якій він спеціалізується, по-друге, від його місця в організаційній структурі підприємства. Виходячи із цього, необхідно чітко визначити інформаційні входи й виходи кожного рівня.

Формат і зміст кожного Звіту визначаються підприємством, виходячи з його форми. Дата (час) надання встановлюється за кожним Звітом окремо залежно від значення й необхідності інформації для ухвалення управлінського рішення [8].

Як правило, звіти надаються на останній день кожного місяця, однак, враховуючи стратегічний характер даної звітності, цей час може бути продовжене до року, тобто на останній день кожного року.

Стратегічним періодом, за який надається Звіт, відповідно, є рік. Одночасно звітність може складатися щомісяця з наростаючим підсумком за півроку, рік. Як правило, особами, відповідальними за складання звітності, є бухгалтер та конкретні виконавці контрольованих стратегічних показників (статей).

Обґрунтування режиму доступу до інформації, яка втримується у звітності підприємства, повинне включати наступні компоненти:

- 1) перелік інформації, яка ставиться до конфіденційної й таємницею категоріям (склад і обсяг відомостей);
- 2) перелік осіб, які мають компетенцію становити класифікатори режимної інформації;
- 3) перелік осіб, які мають доступ до інформації певного виду;
- 4) порядок доступу до інформації (одержання, використання, поширення, зберігання) зацікавлених осіб.

Усі звіти в обов'язковому порядку проходять систематизацію – присвоєння власного коду форми, який повинен відображати наступні позиції:

- ступінь таємності інформації;
- користувач Звіту;
- особа, відповідальна за складання Звіту;
- період, за який надається Звіт.

На рис. 1 представлена схема кодування форми звітності.

Кодування форм звітності забезпечує підприємству: захист інформації, який утримується у Звітах; розподіл прав і контроль доступу до інформації; контроль автентичності інформації, представленої у звіті.

Відправною крапкою представлених видів звітності служить Звіт про стратегічну готовність людського капіталу. Звіт про стратегічну готовність людського капіталу виступає як інструмента для її виміру, керування їй і демонстрації привабливості підприємства для інвестицій.

Звіт про стратегічну готовність людського капіталу необхідно становити на підприємстві у двох варіантах:

- деталізований;
- скорочений.

Деталізований Звіт готується для внутрішніх потреб, насамперед для потреб менеджменту підприємства й для консолідації зусиль колективу працівників. Скорочений Звіт, у якому відсутня інформація, яка може нашкодити розвитку й конкурентному положенню підприємства, призначений для опублікування з метою залучення потенційних інвесторів. Результати відхиленя фактичних значень від бюджетних у звіті про стратегічну готовність

людського капіталу характеризують ступінь кваліфікаційної підготовки працівників підприємства. Позитивні відхилення свідчать про стратегічно підготовлений персонал, негативні – про його недостатній рівень кваліфікації й професійної підготовки.

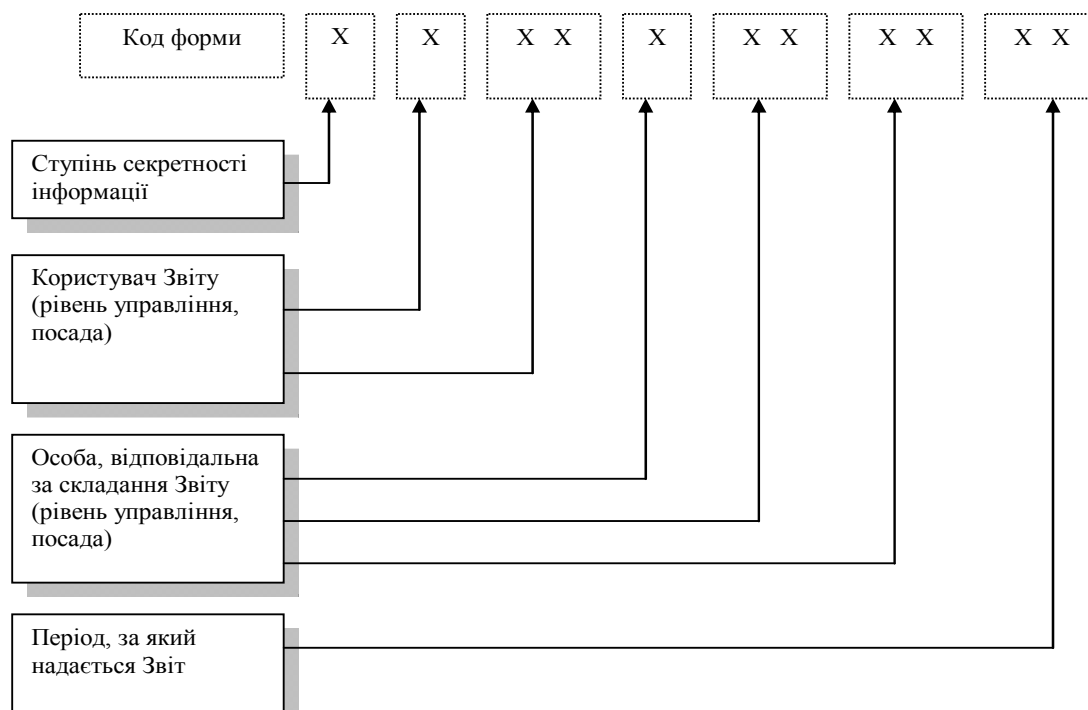


Рис. 1. Схема кодування форми звітності [1]

У табл. 1 представлено зразок Звіту про стратегічну готовність людського капіталу ПАТ «НКМЗ».

Для оцінки Звіту про стратегічну готовність людського капіталу й установлення причин виникнення відхилень автор пропонує використовувати баланс компетенцій і можливостей людського капіталу. У табл. 2 наведено баланс компетенцій та можливостей людського капіталу ПАТ «НКМЗ». Наведений у табл. 2 «баланс» застосовується для аналізу структури «активів» щодо того, які знання й можливості повинні бути включені в базисну компетенцію людського капіталу підприємства.

Таким чином, стратегія підприємства визначає ті сфери діяльності, у які підприємство буде інвестувати бюджетні кошти й формувати компетенцію власними силами, а також ті сфери діяльності, у яких компетенція людського капіталу буде формуватися за рахунок співробітництва з партнерами й залучення сторонніх організацій. Запропонований баланс компетенцій і можливостей людського капіталу дозволяє виявити ступінь готовності людського капіталу щодо реалізації стратегічних цілей підприємства.

Не менш значимою формою стратегічної нефінансової звітності є Звіт про виконання стратегічного бюджету людського капіталу, який загальному виді має наступний зміст:

- 1) бюджетне значення показника у звіті проставляє особу, відповідальне за прийняття рішень, із затвердженого керівником підприємства бюджету;
- 2) бухгалтер заповнює факт і значення відхилення, потім надає звіт особі, відповідальному за прийняття розв'язків;
- 3) особа, відповідальне за прийняття рішень, вивчає відхилення (заповнює тенденцію, істотність і причини відхилення).

Звіт про виконання стратегічного бюджету окремого підрозділу використовує керівник самого центру планування, контролю й прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1

Зразок Звіту про стратегічну готовність людського капіталу ПАТ «НКМЗ»
[авторська розробка]

Код форми

Звітний період _____ Бюджетний обсяг _____
Дата складання _____ Фактичний обсяг _____

Актив	Стратегічна ціль	Показник людського капіталу	Значення показника		Причина виникнення відхилення
			бюджет	факт	
1	2	3	4	5	6
Людський капітал	Мотивувати робітника на досягнення стратегічних цілей	Індекс мотивованості робітника	80 %	72 %	
		Індекс задоволеності робітника	75 %	80 %	
	Досягнути стратегічної відповідності особистих цілей робітника корпоративним	Відсоток відповідності особистих цілей корпоративним	95 %	70 %	
		Частка перспективних фахівців	73 %	66 %	
	Впровадити наукову організацію праці на підприємстві у відповідності зі стратегією	Індекс підготовленості робітника	85 %	70 %	
		Частка фахівців, які підтвердили свою відповідність посаді, яку займають	90 %	89 %	
	Впровадити автоматизовану оцінку знань робітників	Частка фахівців, які здатні передавати досвід	70 %	70 %	
		Середній бал за підсумковим іспитом	80 %	70 %	

Керівник підприємства _____ Гол. бухгалтер _____

Вище керівництво на підставі даних такого звіту, оцінює діяльність кожного підрозділу і його керівника. Третьою формою стратегічної звітності є Звіт про ефективність процесу керування людським капіталом. Формат даного звіту є досить простим для сприйняття, тому що має графічне вираження. За допомогою графіків надається інформація з рівнів і трендам у динаміку. Переваги цього формату полягають у відображенні:

- 1) ефективності по місяцях звітної (поточного) року;
- 2) цільових показників за минулі роки;
- 3) довгострокових цілей на найближчі роки;
- 4) даних порівняльного аналізу (кращі показники підприємства, конкурентів і підприємств – лідерів у галузі).

Усе це допомагає керівництву запобігти проблемам неефективного використання стратегічних показників людського капіталу. На рис. 2 представлений зразок Звіту про ефективність процесу управління людським капіталом.

Оскільки Звіт про ефективність процесу управління людським капіталом складається по кожному окремому показнику, для прийняття обґрунтованих рішень особам, які їх ухваляють, необхідно враховувати всі види взаємозв'язків між показниками. А саме – завчасно знати, який вплив на інші показники буде мати поліпшення одного з показників. Такий звіт становить особу, відповідальну за показник. Підставою для складання Звіту є стратегія розвитку підприємства, інформація статистичних збірників, маркетингові служби й ін. Оцінка виконання бюджетних показників у зазначених формах звітності здійснюється за допомогою

аналізу відхилень фактично досягнутих результатів від запланованих у бюджеті, значні зміни яких приводять до перегляду бюджету. Аналізуючи відхилення, можна уникнути значних фінансових втрат, підсилюючи сприятливі й зменшуючи несприятливі тенденції.

Таблиця 2

Баланс компетенцій та можливостей людського капіталу ПАТ «НКМЗ» [авторська розробка]

Активи	Зобов'язання
Розвиток стратегічних компетенцій та залучення особливо талановитих робітників	Бюджет розвитку стратегічних компетенцій робітників
Досягнення стратегічної відповідності особистих цілей робітника корпоративним	Бюджет мотивації та стимулювання робітників
Мотивація робітників підприємства на досягнення стратегічних цілей	Бюджет навчання та підготовки робітників
Впровадження наукової організації праці робітників підприємства	Бюджет навчання та підготовки робітників
	Бюджет результатів підвищення кваліфікації
Відповідність рівня професійної підготовки робітника посаді, яку він займає	

ВИСНОВКИ

Для створення економічних передумов реалізації стратегічних показників збалансованої системи підприємства, які характеризують людський капітал та виділення необхідних коштів, у статті обґрунтовано необхідність забезпечення розвитку зв'язків між системою бюджетування і стратегією господарюючого суб'єкту. На основі цього запропоновано методичний підхід інформаційної підтримки функціонування стратегічних бюджетів людського капіталу промислового підприємства, сутність якого полягає у створенні дієвої системи стратегічної звітності, яка дозволяє відслідковувати виконання планових стратегічних показників людського капіталу у процесі стратегічного бюджетування за допомогою розроблених форм стратегічної звітності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Буй Т. Сильна половина: оптимізація використання ресурсів за допомогою стратегічного бюджетування / Т. Буй // *Управленческий учет и бюджетирование*. – 2008. – № 8. – С. 67–71.
2. Вебер Юрген На пути к активному управлению с помощью показателей / Юрген Вебер, Утц Шеффер // *Проблемы теории и практики управления*. – 2000. – № 5 – С. 158.
3. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – 2005. – 512 с.
4. Мордовин С. К. Управление персоналом: Современная российская практика / С. К. Мордовин. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 304 с.
5. Нівен Пол Р. Сбалансированная система показателей шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов : пер. с англ. / Р. Нівен Пол. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
6. Нильс-Горан Ольве Сбалансированная система показателей : практ. рук. по исп. : пер. с англ. / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Магнус Веттер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304 с.
7. Куценко В. І. Людський капітал як фактор соціального захисту населення: проблеми зміцнення / В. І. Куценко, Г. І. Евтушенко // *Зайнятість та ринок праці : міжвід. наук. зб.* – 1999. – № 10. – С. 136–145.
8. Нечипоренко В. Погляд у майбутнє: Стратегічне планування у страховій компанії / В. Нечипоренко // *Управленческий учет и бюджетирование*. – К., 2008. – № 2. – С. 63–65.

Стаття надійшла до редакції 31.10.2013 р.

Назва показника _____ Од. виміру показника _____

Розрахункова формула показника _____

Динаміка звітного (поточного) року за місяцями

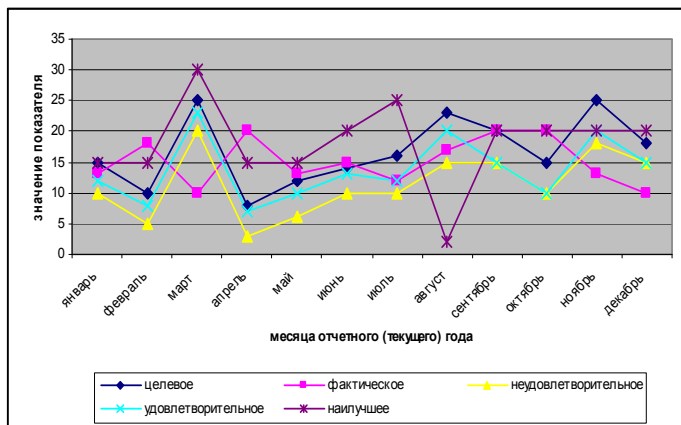
Показники, що порівнюються:

Середній на підприємстві С

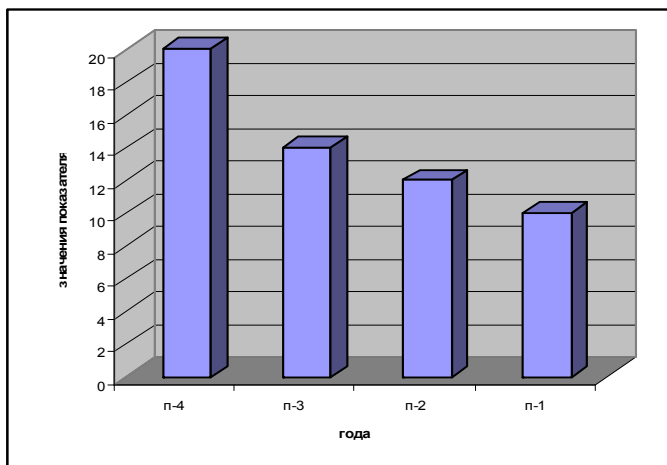
Найкращий на підприємстві Х

Найкращий у конкурентів К

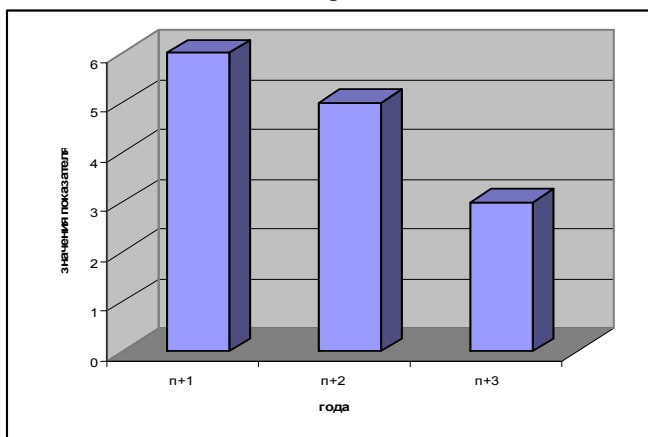
Найкращий у підприємства - лідера у галузі А



Значення за минулі роки



Довгострокові цілі



Впливає на		Підпадає під вплив	
Назва показника	Тенденція	Назва показника	Тенденція
коефіцієнт ефективності виробництва, у залежності від підготовленості персоналу	↑	відсоток стратегічної відповідності професійних навичок та компетенцій	↑
індекс мотивації персоналу	↑	кількість рацпропозицій на одного робітника	↑
відсоток відповідності особистих цілей корпоративним	↑	кількість фахівців, яких премійовано за впровадження творчих ідей	↑
індекс довіри робітника підприємству	↑	відсоток плинності ключових співробітників	↓

Відповідальний за показник _____

Бухгалтер _____

Рис. 2. Зразок Звіту про ефективність процесу управління людським капіталом [авторська розробка]