

5. До функції маркетингу відносяться: аналітична; виробнича; збутова; та управління і контроль.

6. Основні види маркетингу: розвивальний, ре-маркетинг, синхромаркетинг, демаркетинг, поняття середовища маркетингу передбачає виділення мікро- і макросередовища (внутрішнього і зовнішнього середовища).

7. Маркетингове дослідження являє собою систематичний збір і ретельний аналіз даних стосовно проблем, пов'язаних з маркетингом товарів і послуг, процес якого включає: визначення проблеми; вторинне дослідження ринку; первинне дослідження ринку, аналіз даних та рекомендації щодо використання результатів.

Список використаних джерел

1. Акимов И.М. Промышленный маркетинг. – 2-е изд., стер. Киев: Знания, КОО, 2001. 294 с.
2. Гайдено Т.А. Маркетинговое управление. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Эскимо, 2008. 512 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. Москва: Либра, 2002. 712 с.
4. Падерін І.Д., Сорока К.О., Комарова К.В. Маркетинг: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – 2-е вид. перероб. і доп. за ред. Н.І. Редіної. Дніпропетровськ: ДДФА, 2005. 260 с.
5. Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дніпропетровськ: ДДФА, 2013. 172 с.
6. Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов, та ін. Київ, CEUVE, 2005. 422 с.

7. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: підручник. – 2-ге вид. Львів: Нац. Університет «Львівська політехніка», «Інтелект» - Захід, 2002. 244 с.

8. Промисловий маркетинг: навчальний посібник / за ред. О.О. Шубіна. Київ: НМЦВО МОІН України, Студцентр, 2002. 432 с.

References

1. Akimov I.M. (2001). Promyshlenny marketing [Industrial marketing]. 2nd ed. Kiev, Znaniya, KOO [in Russian].
2. Gaydenko T.A. (2008). Marketingovoye upravleniye [Marketing Management]. 3rd ed., rev. Moscow, Eskimo [in Russian].
3. Kotler F. (2002). Osnovy marketinga [Basics of marketing]. Moscow, Libra [in Russian].
4. Paderin I.D., Soroka K.O., Komarova K.V. (2005). Marketynh [Marketing]. 2nd ed., rev. Dnipropetrovsk, DDFA [in Ukrainian].
5. Soroka K.O. (2013). Upravlinnia marketynhovoio diialnistiu na pidpriemstvakh mashynobuduvannia [Management of marketing activity at the enterprises of mechanical engineering]. Dnipropetrovsk: DDFA [in Ukrainian].
6. Rudelius V., Azarian O.M., Vynogradov O.A. et al. (2005). Marketynh [Marketing]. Kyiv, CEUVE [in Ukrainian].
7. Moroz L.A., Chukhrai N.I. (2002). Marketynh [Marketing]. 2nd ed. Lviv, National University "Lviv Polytechnic", "Intellect" - West [in Ukrainian].
8. Shubina O.O. (Eds.). (2002). Promyslovyi marketynh [Industrial Marketing]. Kyiv, NMCVO MOIN of Ukraine, Student Center [in Ukrainian].

С. А. Жуков

д-р екон. наук,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород,

К. І. Маліношевська

канд. екон. наук,

ТОВ «Хайлайн Медіа», м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ БЮДЖЕТІВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Постановка проблеми. В умовах економічної і політичної кризи та втрати частини території, Донеччина продовжує залишатись привабливою для ділової спільноти завдяки бажанню розвинути 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 фі-

нансових 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.

Аналіз останніх досліджень. Велику увагу різним аспектам теорії та практики бюджетування, у тому числі в синтезі з нефінансовими складовими людського капіталу, приділяли у своїх роботах Р. Каплан і Д. Нортон [10], Є. Мягков [7], В. Нечипоренко [8], В. Хруцький [11]. У роботах вищезгаданих авторів немає чітко сформульованого методологічного підходу до формування стратегічних бюджетів людського ка-

підгалузі, що є визначальною складовою стратегічного потенціалу підприємства. Застосування технології стратегічного бюджетування для виміру показників людського капіталу дозволить здійснити інтегральну оцінку стратегічних показників людського капіталу та підвищити якість поточного й стратегічного планування на підприємстві в цілому.

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

Виклад основного матеріалу дослідження. Динамічний розвиток економічних відносин в Україні вимагає нових форм управління підприємством, тісно пов'язаних з його стратегією. Важливою умовою досягнення довгострокової конкурентоспроможності в сучасній економіці є безперервне вдосконалення стратегічних показників людського капіталу [1, с. 15], що вимагає фінансового обґрунтування виділення підприємством коштів у системі стратегічного бюджетування. На відміну від традиційного бюджетного управління, стратегічне бюджетування концентрується на показниках нефінансового характеру, які спрямовані на реалізацію стратегічних цілей за допомогою формування нефінансових стратегічних бюджетів. Без виміру стратегічних якісних показників людського капіталу неможливо точно описати конкретні очікувані результати праці робітників; забезпечити зворотній зв'язок, порівнюючи діяльність зі стандартом або еталоном; виділити роботу, що вимагає винагороди; підтримувати рішення, що стосуються локалізації ресурсів, проєктів і графіків робіт.

Оцінка нефінансових стратегічних показників людського капіталу сьогодні є необхідною умовою ефективного стратегічного управління промисловим підприємством. Опис стратегічних показників людського капіталу в системі стратегічних карт є обов'язковим етапом, що передуює 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 можливо, 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 людського капіталу. Створення стратегічних бюджетів спрямоване головним чином на досягнення нефінансових стратегічних цілей підприємства, але здатне впливати на підсумкові фінансові результати операційної діяльності, задаючи пріоритетні напрями при розподілі ресурсів у процесі бюджетування [11, с. 136].

На рис. 1 представлений механізм формування стратегічних бюджетів людського капіталу промислового підприємства. 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 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 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 [8, с. 64].

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

Формування стратегічних бюджетів людського капіталу пов'язане з труднощами вибору методики й періодичності розрахунку показників, що характеризують ефективність його використання. Стратегічні бюджети людського капіталу промислового підприємства дозволяють не тільки розрахувати необхідні витрати підприємства на реалізацію стратегічних ініціатив, але й здійснити 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 [4, с. 43]. Усі 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;
- формування бюджетного буфера 10% для кожного підрозділу;
- інформування керівників підрозділів про те, що при потребі в додаткових коштах вони можуть користуватися буфером, якщо рішення про це буде затверджено керівниками інших підрозділів.

Для ефективного бюджетного управління підприємством у рамках стратегії необхідна така звітність, на основі якої можна було б оперативно робити висновки щодо зростання вартості підприємства й втілення інвестиційних перспектив розвитку.

Дані стратегічні цілі підприємства успішно реалізуються в процесі стратегічного бюджетування нефінансових показників, зокрема, показників людського капіталу. Аспект людського капіталу підприємства характеризує здатність підприємства до довгострокового розвитку.

На рис. 2 представлено трансформацію стратегічних цілей чотирьох складових збалансованої системи показників (ЗСП) промислового підприємства у систему бюджетів людського капіталу.

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

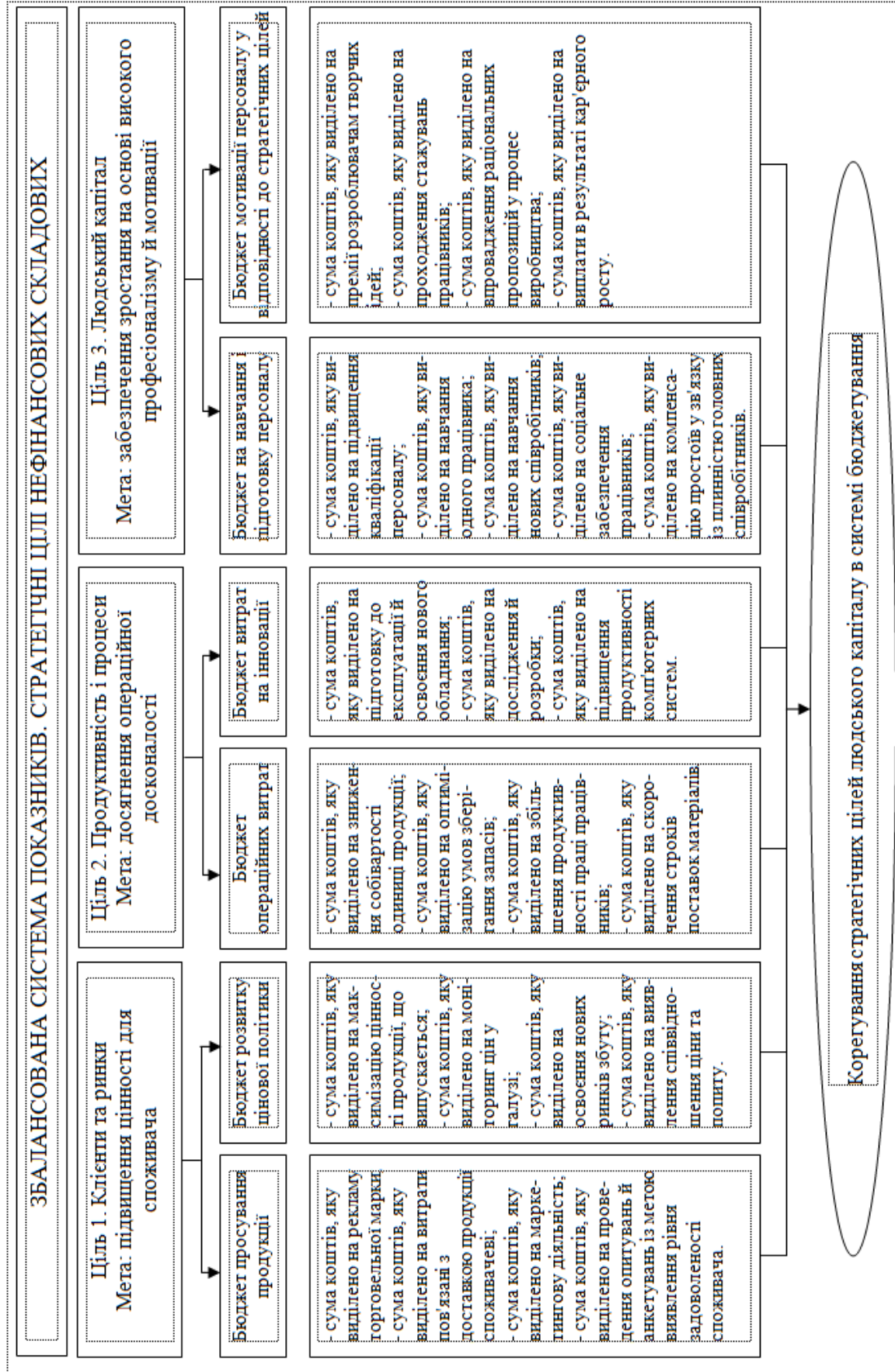


Рис. 1. Механізм формування стратегічних бюджетів людського капіталу промислового підприємства [авторська розробка]

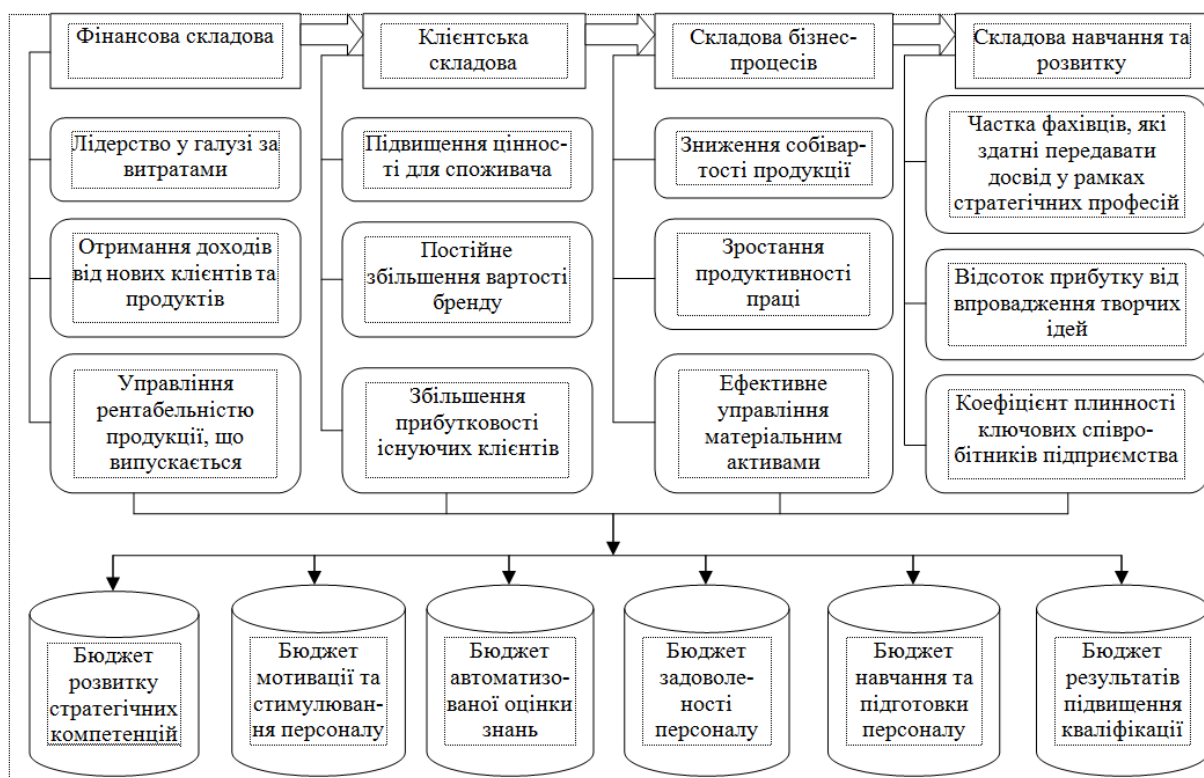


Рис. 2. Трансформація стратегічних цілей чотирьох складових ЗСП промислового підприємства у систему бюджетів людського капіталу [авторська розробка]

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

На рис. 3 представлено зразок останньої форми Звіту.

Оскільки Звіт про ефективність процесу управління людським капіталом складається по кожному окремому показнику, для прийняття обґрунтованих рішень особам, які їх приймають, 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 визначає особу, відповідальну за показник. Підставою для складання Звіту є стратегія розвитку підприємства, інформація статистичних збірників, маркетингової служби тощо.

Оцінка виконання бюджетних показників у зазначених формах звітності здійснюється за допомогою аналізу відхилень фактично досягнутих результатів від запланованих у бюджеті, значні зміни яких призводять до перегляду бюджету.

Аналізуючи відхилення, можна уникнути значних фінансових втрат, підсилюючи сприятливі й зменшуючи несприятливі тенденції. Аналіз відхилень на основі процесу стратегічного бюджетування дає можливість вчасно проводити коректування стратегічних фінансових цілей підприємства, тобто носить стратегічний характер. Гнучкість по відношенню до зовнішніх факторів забезпечує мінімізацію негативної дії на

ефективність управління людським капіталом у відповідності до стратегії.

Таким чином, стратегічний підхід до формування бюджетів людського капіталу з наступним аналізом відхилень у рамках стратегічного бюджетування дає можливість визначати та коректувати бюджетні показники шляхом підбору варіантів різних сценаріїв розвитку подій. У цілому можна відзначити, що використання стратегічних бюджетів для оцінки людського капіталу дає можливість підвищувати якість поточного й стратегічного планування на підприємстві.

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 удосконалення процесів формування, використання та розвитку кваліфікованого персоналу.

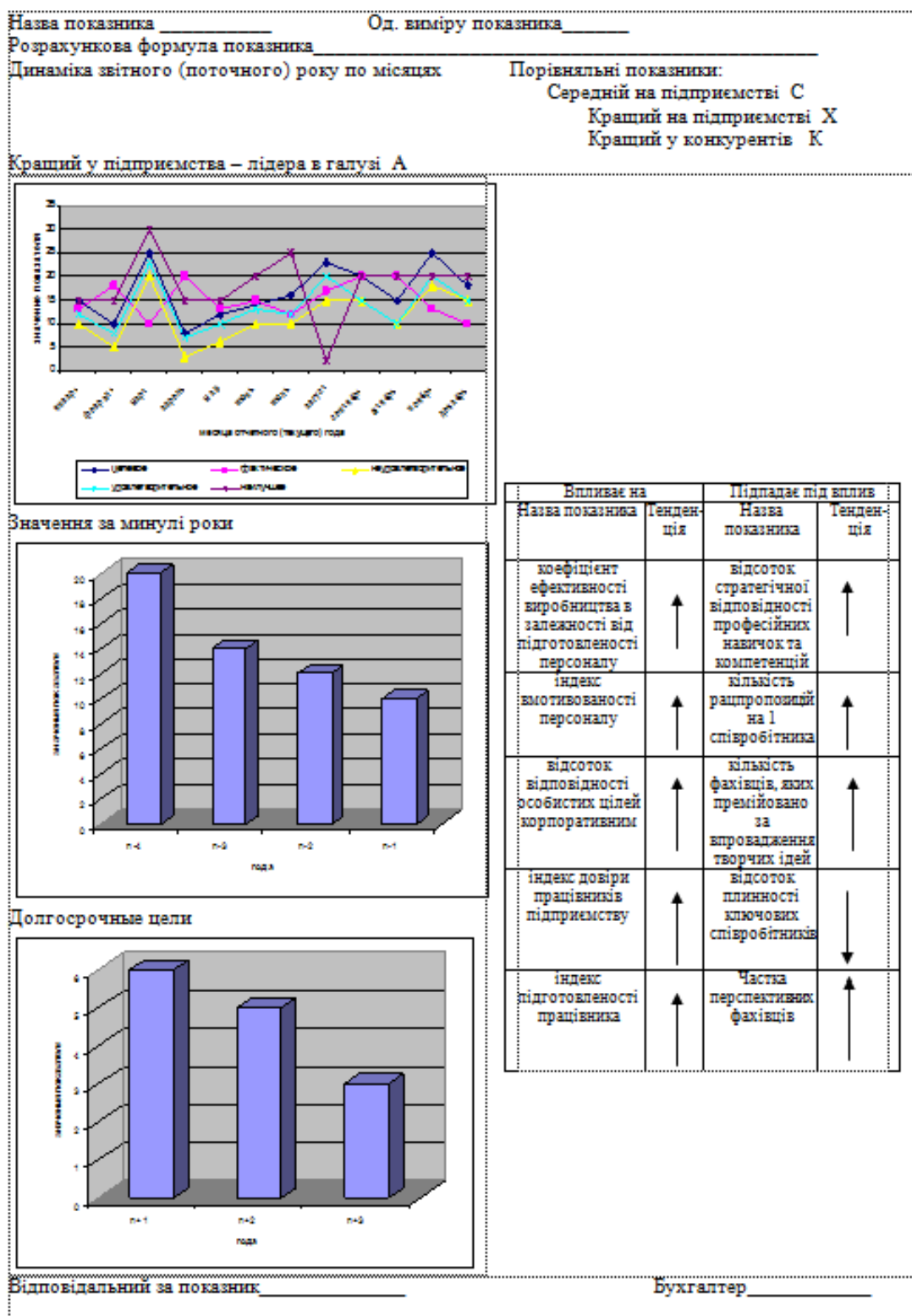


Рис. 3. Зразок Звіту про ефективність процесу управління людським капіталом [удосконалено авторами на основі джерела 3]

Список використаних джерел

1. Аптекар С.С., Жамойда О.А. Розвиток конкуренції в Україні. *Економіка України*. 2009. № 7. С. 13–20.
 2. Берсуцький А.Я., Каменська О.О. Людський капітал та його роль в системі стратегічного розвитку

промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3 (27). С. 3–7.

3. Буй Т. Сильна половина: оптимізація використання ресурсів за допомогою стратегічного бюджетування. *Управленческий учет и бюджетирование*. 2008. № 8. С. 67–71.

4. Вихров А.А., Лекомцев Н.А. Интеграция систем BSC и бюджетирования в единый инструмент управления. *Управление компанией*. 2005. № 10 (53). С. 43.

5. Грішнова О.А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки*. Київ: Т-во «Знання»: КОО, 2001. 254 с.

6. Жуков С.А. Интеграция системы операционных бюджетов и сбалансированной системы показателей в стратегию промышленного предприятия. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (52). С. 134-139.

7. Мягков Е. Бюджетирование на промышленном предприятии: опыт ОАО «Днепроспецсталь». *Бухгалтерский учет и аудит*. 2006. № 3. С. 23-31.

8. Нечипоренко В. Погляд у майбутнє: Стратегічне планування у страховій компанії. *Управленческий учет и бюджетирование*. Київ, 2008. № 2. С. 63-65.

9. Нивен Пол Р. *Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов*. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 328 с.

10. Каплан Роберт С., Нортон П. Дейвид. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. Москва: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. 512 с.

11. Хруцкий В., Сизова Т., Гамаюнов В. *Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования*. Москва: Финансы и статистика, 2002. 440 с.

References

1. Aptekar S.S., Zhamoida O.A. (2009). Rozvytok konkurentsii v Ukraini [Development of competition in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 7, pp. 13-20 [in Ukrainian].

2. Bersutskiy A.Ya., Kamenska O.O. (2014). Liudskiy kapital ta yoho rol v systemi stratehichnoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Human capital of the role in the system of strategic development of the industrial enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 3 (27), pp. 3-7 [in Ukrainian].

3. Bui T. (2008). Sylna polovyna: optymizatsiia vykorystannia resursiv za dopomohoiu stratehichnoho biudzhetuвання [Strong Half: Optimizing the use of resources through strategic budgeting]. *Upravlencheskiy uchet*

y biudzhetyrovanye – Management accounting and budgeting, 8, pp. 67-71 [in Ukrainian].

4. Vikhrov A.A., Lekomtsev N.A. (2005). Integratsiya sistem VSS i byudzhetrovaniya v yedyny instrument upravleniya [Integration of BSC systems and budgeting in a single management tool]. *Upravleniye kompaniyey – Company management*, 10 (53), pp. 43 [in Russian].

5. Hrishnova O.A. (2001). *Liudskiy kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoy pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and vocational training]. Kyiv, Znannia [in Ukrainian].

6. Zhukov S.A. (2018). Intehratsiia systemy operatsiinykh biudzhetyv i zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehiu promyslovoho pidpriemstva [Integration of the system of operational budgets and a balanced system of indicators into the strategy of an industrial enterprise]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (52), pp. 134-139 [in Ukrainian].

7. Myagkov Ye. (2006). Byudzhetrovaniye na promyshlennom predpriyatii: opyt ОАО «Dneprospeetsstal» [Budgeting at an industrial enterprise: opyt ОАО Dneprospeetsstal]. *Bukhgalterskiy uchet i audit – Accounting and auditing*, 3, pp. 23-31 [in Russian].

8. Nechyporenko V. (2008). Pohliad u maibutnie: Stratehichne planuvannia u strakhovii kompanii [Looking into the future: Strategic planning in the insurance company]. *Upravlencheskiy uchet i byudzhetrovaniye – Management Accounting and Budgeting*, 2, pp. 63-65 [in Ukrainian].

9. Niven Pol R. (2003). *Sbalansirovannaya sistema pokazateley – shag za shagom: Maksimalnoye povysheniye effektivnosti i zakrepleniye poluchennykh rezultatov* [Balanced Scorecard - Step by Step: Maximum efficiency increase and consolidation of the results]. Dnipropetrovsk, Balance Club [in Russian].

10. Kaplan Robert S., Norton P. Deyvid. (2005). *Strategicheskiye karty. Transformatsiya nematerialnykh aktivov v material'nyye rezultaty* [Strategic maps. Transformation of intangible assets into tangible results]. Moscow, Olimp-Business [in Russian].

11. Khrutskiy V., Sizova T., Gamayunov V. (2002). *Vnutrifirmennoye byudzhetrovaniye: nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya* [Intrafirm budgeting: a reference book on the formulation of financial planning]. Moscow, Finance and Statistics [in Russian].