

УДК 658.3.012.4 + 005.96

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

М.А. Сухих, Е.Д. Вайсман

В статье предложен метод оценки человеческого капитала промышленного предприятия, в основу которого положено соотношение между показателем экономической добавленной стоимости и суммой инвестиций в формирование и развитие человеческого капитала. Разработана управленческая матрица, использование которой дает возможность не только обосновать управленческое решение, но и спрогнозировать возможные риски нивелирования эффекта от принятия таких решений. Приведены результаты апробации разработок, позволившие сделать вывод об их адекватности и целесообразности использования в практике.

Ключевые слова: человеческий капитал, промышленное предприятие, инвестиции в человеческий капитал, метод оценки, эффективность управления.

В условиях ускорения технического прогресса и развития экономики знаний человеческий капитал становится ключевым, системообразующим фактором, по сути, определяющим состояние всех других факторов производства. Кроме того, в условиях ужесточения конкуренции человеческий капитал как совокупность различных уникальных знаний, навыков, квалификации и т.п. является основным конкурентным преимуществом предприятий, не поддающимся копированию со стороны конкурентов. В связи с этим проблема управления человеческим капиталом, и, в частности, управления процессами его формирования, использования и развития является весьма актуальной.

Несмотря на широкое признание значимости управления человеческим капиталом, большое количество исследований в этой области и положительную практику отдельных предприятий (как правило, зарубежных), грамотно управляющих своим человеческим капиталом, следует признать, что концепция управления человеческого капиталом до сих пор находится на этапе своего становления. До сих пор не существует общепризнанных эффективных методов управления человеческим капиталом. Связано это, в первую очередь, с самой природой человеческого капитала. Определение понятия человеческого капитала, несмотря на его непрерывное совершенствование, начиная с зарождения соответствующей теории в работах нобелевских лауреатов Т. Шульца и Г. Беккера и до настоящего времени, так или иначе, связывает категорию «человеческий капитал» с человеческими способностями и возможностями. Именно факт наличия субъективного

фактора в этом виде капитала весьма существенно усложняет решение проблемы управления человеческим капиталом. Кроме того, в настоящее время существует множество пробелов и оставленных без внимания вопросов, которые требуют дальнейшей детальной проработки. Отметим основные из них:

- Каким образом концепция управления человеческим капиталом увязывается со стратегией предприятия?
- Как убедить высший уровень управления предприятий в том, что управлять человеческим капиталом действительно важно и необходимо?
- Каким образом должна производиться оценка эффективности управления человеческим капиталом?

Управление человеческим капиталом является достаточно сложным процессом, который включает в себя несколько этапов. К ним относят [1]: проведение измерений человеческого капитала; анализ результатов этих измерений и их представление в наглядном виде (подготовка отчета); формирование выводов о значимости тех или иных данных и использование этих выводов в качестве руководства к конкретным действиям, направленным на повышение эффективности управления человеческим капиталом предприятия.

Вопросу измерений и оценки человеческого капитала предприятий посвящено достаточно большое количество работ как зарубежных, так и отечественных исследователей. Однако общепринятого подхода к оценке человеческого капитала на настоящий момент так и не выработано. Проведенный анализ различных методов дает основание для констатации, во-первых, попыток оценки человеческого капитала в соответствии с самыми разными подходами: наличия методов оценки как на уровне отдельной личности, так и на уровне всего предприятия в целом, во-вторых, наличие у каждого из рассмотренных подходов как достоинств, так и недостатков и, в-третьих, актуальности проблемы разработки нового метода, нивелирующего выявленные недостатки существующих. Признавая право на существование различных подходов к оценке человеческого капитала промышленного предприятия, заметим, что авторы большинства методов не указывают цели последней, в то время как нам представляется, что корректность того или иного метода может быть признана прежде всего с точки зрения степени ее достижения. Так, например, методы сравнительного подхода вполне пригодны для составления рейтингов, однако не дают достаточного объема информации для обоснования управленческого решения относительно изменений в человеческом капитале.

В связи с вышесказанным, мы предлагаем собственный метод оценки человеческого капитала, предназначенный для целей управления. Заметим, что под человеческим капиталом предприятия мы понимаем основной фактор производства, выраженный в форме совокупности знаний, навы-

ков, умений, опыта, здоровья, мотивации к труду и саморазвитию, культуры работников предприятия, накапливаемый в результате инвестирования и способный создавать стоимость. Такой подход к определению человеческого капитала предполагает его рассмотрение в качестве актива предприятия.

На наш взгляд, при оценке человеческого капитала на микроуровне необходимо сосредоточить внимание на том факте, что последний позволяет накапливать стоимость путем непосредственного постоянного инвестирования в него. В этом случае для его оценки целесообразно использовать коэффициентный метод, основанный на его косвенной оценке через расчет коэффициента отдачи от инвестиций в человеческий капитал. В основу такой оценки положен подход Анте Пулика [2], который оценивал человеческий капитал (эффективность человеческого капитала, если быть точнее) через отношение добавленной стоимости к затратам на рабочую силу. В отличие от этого подхода, нам представляется более корректным использовать отношение экономической добавленной стоимости (EVA) к инвестициям в человеческий капитал. Основанием для такой корректировки послужили следующие соображения. Идея и смысл использования показателя EVA заключается в том, что вложение в формирование и развитие человеческого капитала должно обеспечить инвестору удовлетворяющую его норму доходности, сопоставимую с доходностью по альтернативным вложениям [3]. Кроме того, известно, что EVA – показатель, характеризующий качество управленческих решений. Помимо этого, использование при оценке человеческого капитала затрат на рабочую силу противоречит выбранному нами подходу к интерпретации сущности человеческого капитала как актива предприятия. Таким образом, предлагается оценивать человеческий капитал через оценку отдачи от инвестиций в его формирование и развитие с помощью показателя НСР:

$$\text{НСР} = \frac{\text{EVA}}{\text{НСИ}}, \quad (1)$$

где НСР – человекоотдача, руб./руб.;

EVA – экономическая добавленная стоимость, руб.;

НСИ – объем осуществляемых инвестиций в человеческий капитал, руб.

Подобно тому, как в экономике предприятия рассчитываются коэффициенты фондоотдачи и фондоемкости для основных производственных фондов предприятия, помимо показателя человекоотдачи нам представляется полезным оценивать человеческий капитал с помощью показателя человекоемкости – НСР:

$$\text{НСР} = \frac{\text{НСИ}}{\text{EVA}}. \quad (2)$$

Человекоотдача характеризует величину созданной человеческим капиталом экономической добавленной стоимости, приходящейся на 1 руб., инвестированный предприятием в человеческий капитал. Человекоемкость, в свою очередь, отражает объем инвестиций в человеческий капитал, необходимый для получения 1 руб. экономической добавленной стоимости. Стоит заметить, что эти коэффициенты могут быть применены как для оценки человеческого капитала всего предприятия в целом, так и для оценки человеческого капитала отдельных его подразделений.

Стоит отметить, что предложенный нами показатель человекоотдачи позволяет оценить отдачу от использования человеческого капитала в виде прироста стоимости бизнеса, однако не позволяет оценить саму эффективность использования человеческого капитала и принятия управленческих решений в этой области. Для решения этой проблемы нами разработан методический подход к оценке эффективности управленческих решений в области формирования, использования и развития человеческого капитала.

Напомним, что показатели оценки человеческого капитала (НСР и НСР) рассчитываются на основе экономической добавленной стоимости (EVA) и инвестиций в формирование и развитие человеческого капитала (I). А значит, возможны 4 варианта развития событий:

- 1) объем инвестиций I снижается, а EVA растет;
- 2) объем инвестиций I и EVA одновременно увеличиваются;
- 3) объем инвестиций I увеличивается, а EVA снижается;
- 4) объем инвестиций I и EVA одновременно снижаются.

Рассмотрим каждый из возможных случаев подробнее.

1. Объем инвестиций в человеческий капитал снижается, однако EVA увеличивается. На первый взгляд, такое положение дел кажется положительным фактором: при меньших затратах на формирование и развитие человеческого капитала отдача в виде приращения стоимости бизнеса возрастает. Но при более глубоком анализе, учитывая, что отдача от инвестиций в человеческий капитал имеет отложенный эффект, данный факт кажется уже не столь позитивным. Инвестиции в человеческий капитал должны носить непрерывный характер, а величина с течением времени должна планомерно увеличиваться, иначе у предприятия появляется риск попасть в ситуацию, когда EVA станет снижаться.

2. Объем инвестиций I и EVA увеличиваются. Данную ситуацию следует рассматривать как индикатор эффективного управления человеческим капиталом. Вложения, осуществляемые в формирование и развитие человеческого капитала, приносят свои плоды, увеличивая экономическую добавленную стоимость и, тем самым, наращивая стоимость бизнеса.

3. EVA снижается при увеличении объема инвестиций I. Толкование данной ситуации может быть двояким и зависит от конкретных условий осуществления инвестиций. Так, например, снижение EVA в условиях по-

стоянного стабильного инвестирования связано с неэффективным управлением человеческим капиталом. Менеджменту предприятия стоит пересмотреть модель управления человеческим капиталом, поскольку инвестиции в человеческий капитал хоть и возрастают, но не дают должного эффекта от его использования. Возможной причиной возникновения такой ситуации может служить неэффективное распределение инвестиций. Вторым толкованием ситуации, когда EVA снижается при увеличении объема инвестиций I служат перспективы роста показателя EVA в условиях изменения стратегии осуществления инвестиций, когда предприятие, которое ранее по определенным причинам не инвестировало в человеческий капитал, или инвестиции которого в динамике имели тенденцию к снижению, решает значительный объем средств направить на формирование и развитие своего человеческого капитала. Ожидаемое при реализации данной стратегии повышение EVA не происходит сразу. По факту EVA снижается, и объяснением тому служит тот факт, что отдача от инвестиций в человеческий капитал имеет отложенный эффект.

4. Объем инвестиций I и EVA снижаются. Этот случай следует рассматривать как результат секвестирования программ, направленных на развитие человеческого капитала. Как уже было отмечено ранее, инвестиции в человеческий капитал должны носить непрерывный характер и постепенно увеличиваться в разумных пределах. При осознанном и вынужденном снижении величины инвестиций в человеческий капитал не стоит ожидать роста EVA.

Рассмотренные выше случаи можно представить в виде матрицы, изображенной на рис. 1.

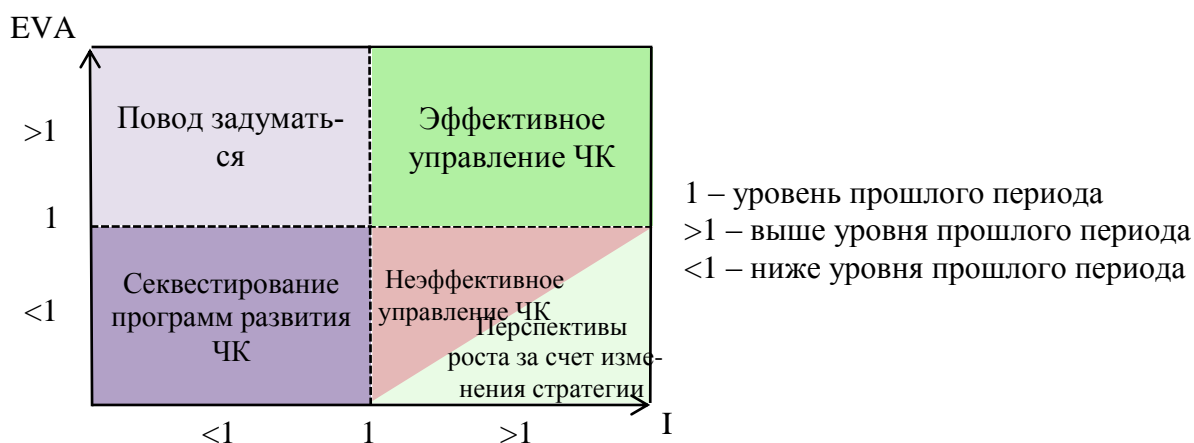


Рис. 1. Матрица управления человеческим капиталом

Очевидно, рекомендуемое положение предприятия на матрице находится в квадранте «Эффективное управление человеческим капиталом».

Однако в рамках этого квадранта с учетом скорости роста рассматриваемых показателей есть смысл рассмотреть ещё 3 возможных варианта развития событий:

- 1) темп роста EVA выше темпа роста объема инвестиций I;
- 2) темп роста EVA ниже темпа роста объема инвестиций I;
- 3) темпы роста EVA и объема инвестиций I совпадают.

Для случая, когда EVA увеличивается быстрее инвестиций в человеческий капитал, можно сделать вывод об эффективном накоплении последнего. Для противоположного случая, когда объем инвестиций растет более высокими темпами, чем экономическая добавленная стоимость, характерно неэффективное накопление человеческого капитала. В данном случае управление человеческим капиталом эффективно с точки зрения того, что рост объема вложений приводит к росту стоимости бизнеса, однако неэффективно с точки зрения того, что отдача от осуществляемых предприятием инвестиций ниже, чем могла бы быть при заданном размере инвестиций. В случае же, когда темпы роста экономической добавленной стоимости и объема инвестиций совпадают, отдача от использования человеческого капитала не изменяется, показывая результаты, аналогичные результатам предшествующего периода. С учетом этого матрица управления человеческим капиталом примет вид, представленный на рис. 2.

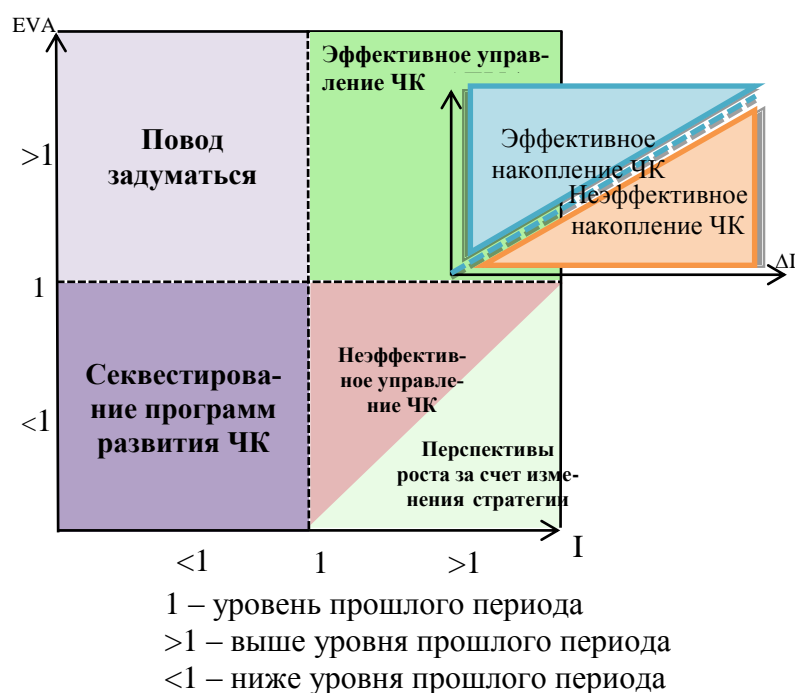


Рис. 2. Расширенная матрица управления человеческим капиталом

Аналитическая ценность предложенной матрицы (см. рис. 2) состоит в том, что она позволяет идентифицировать возникновение рисков, способных свести всю деятельность в области управления человеческим капита-

ла на нет. По сути, если проводить матричный анализ в течение ряда периодов, матрицу можно использовать в качестве одного из инструментов прогнозирования и анализа таких рисков.

Апробация разработанных подходов к оценке человеческого капитала предприятия была проведена на базе ООО «Кварц» – одного из производителей формовочного песка и сухих строительных смесей, существующего на рынке уже более 75 лет. Значения показателей НСР и НСР для ООО «Кварц» в динамике 2011–2014 гг. представлены в табл.

Таблица

Результаты апробации разработанного подхода
к оценке человеческого капитала предприятия

Наименование показателя	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
EVA, тыс. руб.	-11 664	1687	5 565	-5 736
Совокупный объем инвестиций в человеческий капитал, тыс. руб.	41 778	46 611	60 272	62 986
НСР, руб./руб.	–	0,04	0,09	–
НСР, руб./руб.	–	27,6	10,8	–

Как видно из табл., в динамике не удалось выявить какую-либо устойчивую тенденцию изменения отдачи от инвестиций в человеческий капитал исследуемого предприятия. Однако выявленное в 2014 году снижение человекоотдачи сопровождалось сменой руководства организации, что позволяет с некоторой осторожностью говорить об адекватности разработанного подхода к оценке.

Выводы относительно эффективности использования человеческого капитала и принятия управленческих решений в этой области позволило сделать рассмотрение динамики изменений показателей EVA и объема инвестиций в человеческий капитал путем нанесения значений указанных показателей на предложенную нами матрицу управления человеческим капиталом (рис. 3).

Как видно из рис. 3, в 2012 и 2013 годах человеческий капитал на анализируемом предприятии использовался эффективно, однако только в 2012 году происходит эффективное накопление человеческого капитала. При таком расположении на матрице возникает вопрос: как при более высоком по сравнению с 2012 годом значении показателя человекоотдачи (НСР) в 2013 году предприятие попало в зону «неэффективное накопление человеческого капитала»? Объяснением этому служит тот факт, что показатель НСР характеризует только отдачу от осуществления инвестиций в человеческий капитал и не учитывает темпы роста показателя EVA и объема инвестиций в человеческий капитал I. В 2014 году менеджмент предприятия

осуществляет неэффективное управление своим человеческим капиталом, поскольку систематическое увеличение объема инвестиций в человеческий капитал приводит не к повышению стоимости бизнеса, а к ее снижению. Вероятной причиной такого положения дел является неэффективное распределение инвестиций в развитие человеческого капитала.

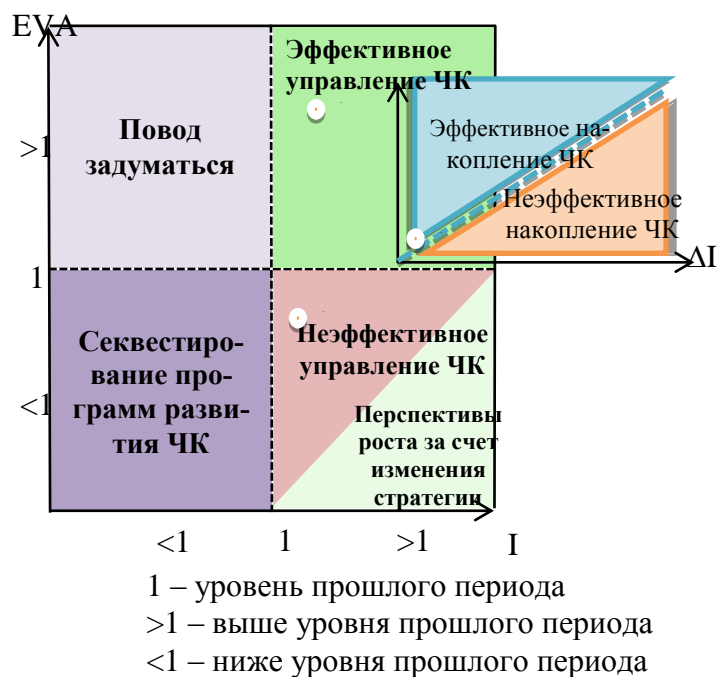


Рис. 3. Матрица управления человеческим капиталом ООО «Кварц»

Таким образом, на настоящем этапе исследования нам удалось не только произвести попытку оценки человеческого капитала предприятия, но и разработать подход к оценке эффективности управленческих решений в области формирования, использования и развития человеческого капитала. Апробация разработанных методических подходов позволила сделать вывод об их адекватности.

Библиографический список

1. Baron, A. Human Capital Management: Achieving Added Value Through People / A. Baron, M. Armstrong. – London: Kogan Page Limited, 2007. – 226 p.
2. Stahle, P. Value Added Intellectual Coefficient (VAIC): a critical analysis / P. Stahle, S. Stahle, S Aho // Journal of Intellectual Capital. – 2011. – V. 10. – № 12(4). – Pp. 247–268.
3. Желнова, К.В. Оценка бизнеса на основе экономической добавленной стоимости (EVA) / К.В Желнова // Справочник экономиста. – 2015. – № 5. – С. 56–64.

[К содержанию](#)