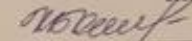
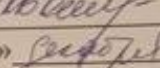


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра финансов, денежного обращения и кредита

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой  
канд. экон. наук

 К.А. Баннова  
«В»  2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(магистерская диссертация)

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ  
КАПИТАЛ

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Финансовая экономика (финансомика)»

Выполнил(а) работу  
Студент(ка) 3 курса заочной  
формы обучения



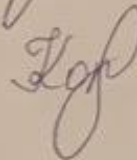
Ищук  
Алина  
Сергеевна

Научный руководитель  
Канд. экон. наук, доцент



Лейман  
Галина  
Евгеньевна

Рецензент  
Начальник планово-  
экономического отдела МКУ  
«ЦБ и КОМУ г.Пыть-Яха»



Касым  
Ольга  
Дмитриевна

г. Тюмень, 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ .....	8
1.1. История понятия человеческого капитала и современные походы к определению его структуры .....	8
1.2. Понятие и состав инвестиций в человеческий капитал .....	15
1.3. Обзор методик оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал.....	20
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	29
2.1. Характеристика деятельности и специфика формирования человеческого капитала муниципального учреждения.....	29
2.2. Анализ динамики и структуры инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения.....	39
2.3. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения .....	59
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ.....	66
3.1. Приоритетные направления финансовых вложений в человеческий капитал муниципального учреждения.....	66
3.2. Методическое обеспечение программы повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал.....	74
3.3. Прогнозирование эффективности реализации предложенной Программы.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	102

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Замедление темпов роста экономики одна из ключевых проблем российской современности. Последние тенденции свидетельствуют, что сырьевая ориентированность российской экономики исчерпала потенциал роста. В этой ситуации на первый план выходит равномерное наращивание конкурентоспособности во всех сферах экономики страны. При этом практика экономически сильных стран продемонстрировала, что значительная конкурентоспособность компаний гарантируется за счет результатов стремительного формирования человеческого капитала. В этом отношении Российское государство имеет низкие показатели инвестиций в человеческий капитал, обусловленные не столько отсутствием источников финансирования, сколько отсутствием понимания значимости и отдачи от инвестиций в человеческий капитал российских компаний. Сама экономическая реальность определяет проблему повышения эффективности финансовых вложений в человеческий капитал.

Постановка проблемы научного исследования. В настоящее время, в период медленного восстановления экономики России на фоне высокой мировой конкуренции, одним из главных источников конкурентных преимуществ российских компаний является человеческий капитал. При этом в качестве решающего фактора развития компаний выступают инвестиции в него. Однако серьезным препятствием для накопления человеческого капитала является недостаточное внимание теории и практики управления инвестициями в человеческий капитал.

Подобное положение обусловлено двумя причинами: во-первых, значительной продолжительностью сроков окупаемости инвестиций в данный вид активов; во-вторых, высокими рисками вложения средств в развитие человеческих ресурсов. Кроме того, большую сложность представляет оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал и определение влияния

эффектов от этих инвестиций на основные показатели хозяйственной деятельности предприятия и в том числе на трудовую эффективность. Ввиду этих причин вложения в развитие персонала в первую очередь попадают под сокращение, особенно если организация находится в кризисном состоянии или просто не имеет достаточных финансовых ресурсов.

Следует отметить, что одной из важных проблем, обуславливающих низкую привлекательность человеческого капитала как объекта инвестиций, является отсутствие четкого понятийного аппарата категорий «человеческий капитал» и «инвестиции в человеческий капитал». До сих пор существуют дискуссионные вопросы в данной области исследования. Кроме того, отсутствуют единые методические подходы к оценке состава и структуры инвестиций в человеческий капитал, оценке отдачи или окупаемости инвестиций в человеческий капитал.

Увеличение инвестиций в человеческий капитал приводит к дополнительным расходам на персонал. В то же время, рентабельность вложений в профессиональные компетенции работников проявляется в долгосрочном периоде, а поскольку на многих отечественных предприятиях стратегическое управление персоналом находится не на высоком уровне, менеджеры зачастую считают инвестиции в человеческий капитал бесполезным расходом финансовых ресурсов организации. Кроме того, существует проблема выбора работников в качестве объекта инвестирования. Это существенно повышает риски капиталовложений в развитие персонала.

Таким образом, современное состояние проблемы эффективности инвестиций в человеческий капитал характеризуется отсутствием единых методических подходов к оценке состава и структуры вложений в человеческий капитал, неразработанностью критериев выбора объекта инвестирования и оценки отдачи инвестиций в человеческий капитал, слабой заинтересованностью работодателей в инвестициях вследствие высоких рисков вложений в персонал.

В значительной степени исследовали эти вопросы такие зарубежные авторы, как Т. Шульц [41], Г. Беккер [7], Дж. Минцер, Л. Туроу [37], К. Макконнелл и С. Брю [24], Дж. Кэндрик [15], Я. Фитц-енц [39], Л. Эдвинссон, М. Мэлоун [43] и др.

Среди российских исследователей стоит выделить вклад таких ученых, как Р.И. Капелюшников [14], Корчагин Ю.А. [16], Майбуров И. [22], Нелюбина М. [30], Г.В. Тугускина [36], Л.Ш. Сулейманова [32], В.В. Лукашевич [21], Т.Г. Мясоедова [28], Т.А. Макареня и В.А. Агафонов [23], В.Г. Зарецкая и З.А. Кондратьева [13], О.Г. Ваганян [6], Б.И. Вайсблат и Н.П. Любушин [7], Ю.А. Кузнецов [18], О.П. Недоспасова [29], Ю. Одегов и Л. Котова [31], А.Ю. Милютина [26], А.Н. Добрынин, С.А. Дятлов [11], И.Т. Корогодин [44], В. Щетинин [42]. Многие авторы дают свои определения «человеческого капитала», а также уточняют состав и структуру человеческого капитала.

Несмотря на большое количество научно-исследовательских публикаций, необходимо отметить, что работ, направленных на проведение глубокого экономического анализа эффективности инвестиций в человеческий капитал организации, действительно немного. Проблема отсутствия четких методик, критериев оценки и показателей у менеджеров по персоналу и экономистов в настоящее время стоит крайне остро. Это, безусловно, подтверждает актуальность выбранной темы исследования.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций по повышению эффективности оценки финансовых вложений в человеческий капитал.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические аспекты управления инвестициями в человеческий капитал;
- провести оценку эффективности финансовых вложений в человеческий капитал на примере муниципального учреждения;

– сформировать рекомендации относительно направлений финансовых вложений в человеческий капитал и методического обеспечения оценки их эффективности.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает муниципальное казенное учреждение "Центр бухгалтерского и комплексного обслуживания муниципальных учреждений города Пыть-Яха".

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе инвестирования в человеческий капитал.

В работе получены следующие результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

1) предложены методические подходы к оценке эффективности использования человеческого капитала, включающие группировку направлений инвестиций, состав показателей для оценки и методику расчета интегрального показателя эффективности инвестиций в человеческий капитал с учетом особенностей деятельности муниципального учреждения и трудовой деятельности его сотрудников;

2) выделены приоритетные направления и предложена программа повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал по каждому направлению;

3) сформирован механизм и проведена оценка последствий реализации программы повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал по предложенной методике интегральной оценки.

Теоретическая значимость научного исследования заключается в обосновании новых усовершенствованных подходов, методов и инструментов оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал.

Практическая значимость научного исследования заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы в практике деятельности российских предприятий.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

### 1.1. История понятия человеческого капитала и современные подходы к определению его структуры

Понятие «Человеческий капитал» соответствует стандартному предлагаемому экономической теорией определению капитала. Капитал принято трактовать как запас благ, который, накапливаясь, приносит доход благодаря инвестициям. Однако неотделимость от личности своего обладателя — это характеристика, отличающая человеческий капитал. Индивидуальный человеческий капитал относится к накопленному запасу профессиональных навыков индивидуума, делая его отличным от других [28].

Появление теории человеческого капитала (ЧК) связано с научными трудами У. Петти, А. Смита и А. Маршалла. В трудах этих ученых можно найти доказательство важности изучаемого вопроса для экономики. Но конечное формирование теории человеческого капитала произошло только в середине 20-го века и связано с трудом американского экономиста Т.Шульца, который предложил макроэкономический подход к оценке и управлению развитием человеческого капитала. Он первым ввел понятие человеческого капитала как производительного фактора и впервые предложил рассматривать расходы на образование, повышение квалификации, здоровье не только как потребительские расходы, но и как инвестиции в будущее человека. По его мнению, это обеспечит субъекту широкие перспективы выбора места работы, более высокий доход и другие блага [9]. Он утверждал, что благодаря знаниям улучшается благосостояние бедных людей, и оно не зависит от их усилий, земли или техники. Шульц дал следующее определение: «Все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его

врожденные способности. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом».

В 1964 г. Г. Беккер обосновал эффективность человеческого капитала и сформулировал микроэкономический подход к его управлению. Он пишет: «Расходы на образование, обучение, медицинское обслуживание и так далее — инвестиции в человеческий капитал. Их называют «человеческий капитал», потому что люди не могут быть отделены от их знаний, навыков, здоровья и значения так, как они могут быть отделены от своих финансовых и физических активов» [9]. Г. Беккер перенес понятие человеческого капитала на микроуровень, определил его как совокупность навыков, знаний и умений человека. Беккер отмечал способность человеческого капитала не только накапливаться в процессе инвестирования, но и изнашиваться, причем как материально, так и морально, а следовательно, необходимость дополнительных инвестиций (в повышение квалификации).

В 1976 г. Дж. Кендрик предложил затратный метод расчета стоимости человеческого капитала, базирующийся на статистических данных о накопленных инвестициях семьи и государства в восстановление человеческого капитала. Позднее, в 1990-х гг, в работе Дж. Минсера (1994 г.) выполнена оценка вклада образования и длительности трудовой деятельности в человеческий капитал. К.Б. Маллиган и Х.С. Мартин (1995 г.) предложили методику оценки запаса совокупного человеческого капитала с помощью системы индексов [5].

Новый всплеск научных разработок по данной теме произошел в начале 2000-х гг., когда стала активно развиваться концепция интеллектуального капитала как основы фундаментальной стоимости компании. В 2001 г. Э. Брукинг исследовала воздействие человеческого капитала на другие структурные составляющие интеллектуального капитала - организационный и клиентский капитал. В 2004 г. М. Кирнен позиционировал человеческий капитал как важный фактор оценки стратегической конкурентоспособности



компании. Позднее разработкой проблем оценки эффективности человеческого капитала в разное время занимались: Т. Стюарт, Л. Эдвинссон, К. Свейби, Д. Тобин, Б. Лев, Й. Руус и др. [5].

Вышеперечисленными авторами на высоком теоретическом уровне рассмотрены вопросы структуризации человеческого капитала, механизма его формирования и развития, предложены разнообразные методы оценки стоимости человеческого капитала на микро- и макроуровнях, сформулированы принципы управления человеческим капиталом.

На современном этапе эволюции теории человеческого капитала среди исследователей распространенной является более широкая трактовка - как источника конкурентного преимущества хозяйствующего субъекта или национальной экономики в целом. Кроме того, сугубо финансовые аспекты оценки человеческого капитала дополнены нематериальной составляющей.

В частности, Дорнбуш Р., Шманлези К. и Фишер С. определяют человеческий капитал не только как совокупность знаний, умений и способности к труду, но и физические, психологические, мировоззренческие, культурные свойства человека — физическую силу, внешнюю привлекательность, коммуникабельность, умение принимать решения, брать на себя ответственность, организаторские способности, утверждая, что наличие образования является лишь предпосылкой, а не гарантией жизненного успеха [5].

Среди современных отечественных исследователей проблем человеческого капитала можно отметить С.А. Дятлова, Р.И. Капелюшникова, М.М. Критского, С.А. Курганского и других. Капелюшников Р. И. дает следующее определение этому понятию: «В экономической теории под человеческим капиталом принято понимать запас знаний, навыков и способностей, которые есть у каждого человека и которые могут использоваться им либо в производственных, либо в потребительских целях» [14].

Традиционным является следующее толкование А.И. Добрынина: «Человеческий капитал - это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в процессе труда, содействуя росту его производительности и заработка» [11].

Широкое определение, предложенное экспертами Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), охватывает различные аспекты инвестирования в человеческий капитал — как рыночные, так и нерыночные. Согласно определению, данному ОЭСР, человеческий капитал являет собой «умения, навыки, знания, способности, которые воплощены в людях, позволяя создавать им как личное, так и социальное, экономическое благосостояние» [28].

Анализ представлений о человеческом капитале позволяет выделить основные подходы к определению его сущности как капитала: человеческий капитал как инвестиции, запас, активы и фактор производств [9]. Обобщение подходов к определению человеческого капитала представлено в таблице 1.1

Таблица 1.1

## Систематизация подходов к трактовке «человеческий капитал»

Подход	Сторонники	Трактовки
Человеческий капитал как форма капитала	А. Маршалл, Э. Долан	А. Маршалл - Человеческий капитал есть форма капитала, потому что является источником будущих заработков или будущих удовлетворений или того и другого вместе. Он человеческий, потому что является составной частью человека Э. Долан - Под человеческим капиталом понимает капитал в виде умственных способностей, полученных через обучение или через практический опыт
Человеческий капитал как инвестиции	Т. Шульц (1960), Г. Беккер (1964), Г. Курчеева, Н. Кадыкова (2010)	Т. Шульц - Врожденные или приобретенные способности, усиленные соответствующими вложениями, называют человеческим капиталом Г. Беккер - Человеческий капитал - запас знаний, навыков и мотиваций Л. Туроу - Человеческий капитал - способность людей производить предметы и услуги

Подход	Сторонники	Трактовки
Человеческий капитал как запас способностей, умений и навыков, который может принести доход	Э. Долан и Дж. Линдсей (1990), Р. Капелюшников (1998), С. Дятлов (1999), Дж. Коулман (2001), А. Stroombergen, D. Rose, G. Nana (2002), Б. Генкин (2003), Л. Абалкин (2003), Т. Мясоедова (2005), Г. Тугускина (2009), Р. Нуреев (2009)	Э. Долан и Дж. Линдсей под человеческим капиталом подразумевают капитал в виде умственных способностей, полученных через формальное обучение или образование, либо через практический опыт Р. Капелюшников - запас знаний, навыков и способностей А.Н. Добрынин - Человеческий капитал включает в себя запас здоровья, знаний, навыков, способностей С.А. Дятлов - Человеческий капитал - форма выражения производительных сил человека на постиндустриальной стадии развития общества Б.М. Генкин и Б.Г. Юдин считают, что человеческий капитал характеризует компоненты потенциала человека, которые могут стать источником дохода для домашнего хозяйства, предприятия и страны. Такими компонентами могут быть физические и творческие способности человека, его знания, умения, активность Г. Тугускина - совокупность природных врожденных способностей; дарований; творческого потенциала; морально-психологического и физического здоровья; накопленных и усовершенствованных в результате инвестиций знаний и профессионального опыта, необходимых для целесообразной деятельности в той или иной сфере общественного воспроизводства, приносящей доход их обладателю.
Человеческий капитал как совокупность активов	Х. Ксенофонтова (2010)	Х. Ксенофонтова - совокупность интеллектуальных, психофизиологических, мотивационных активов человека, сформированных в результате инвестиций в него и влияющих на результаты его деятельности, условия и образ жизни
Человеческий капитал как фактор производства	Ю. Корчагин (2005), Д. Тимчишин (2009), В. Калачев (2010), Д. Асланов (2010)	Ю.А. Корчагин определяет человеческий капитал как интенсивный производительный и социальный фактор, на который не распространяется закон убывающей отдачи и который способен накапливаться за счет инвестиций в интеллектуальную собственность, информационную оснащенность труда и жизнедеятельности, воспитание, обучение, знания, инновационный и институциональный потенциалы, экономическую свободу, предпринимательскую способность и предпринимательский климат, науку, культуру и искусство, безопасность и здоровье населения

Источник: [составлено автором на основе источника 5]

Понятие «человеческий капитал» развивалось за счет уточнения ряда составляющих его структурных элементов, а также включения в него новых:

— первоначальное представление о человеческом капитале как сумме инвестиций рассматривало его с точки зрения экономической выгоды от образования. Так, Г. Беккер провел практические расчеты с использованием статистических данных об экономической эффективности образования. С этой целью Г. Беккер определял доход как разницу от заработков имеющих высшее образование и заработков окончивших колледж. Основным элементом являлись «потерянные заработки», т. е. доход, недополученный учащимися в период обучения. Сопоставление полученных данных позволило Г. Беккеру определить рентабельность инвестиций в человека, которая для США составила 10-15%, т. е. превысила среднюю прибыльность для фирм [9];

— концепция человеческого капитала как запаса акцентирует внимание на накоплении определенного уровня инвестиций в капитал, обеспечивающего получение дохода. Вытекающая из этого необходимость пополнения знаний, опыта, повышения квалификации вызвала интерес к развитию таких социальных институтов как образование, здравоохранение и др. В данном контексте человеческий капитал представляет собой запас в виде умственных способностей, полученный через формальное обучение или образование либо через практический опыт [47];

— анализ человеческого капитала как активов окончательно закрепляет экономический подход к таким социальным явлениям, как образование, здоровье, культура, ценности и мотивация. Понятие человеческого капитала при этом трактуется достаточно расширительно как совокупность интеллектуальных, психофизиологических, мотивационных активов человека, сформированных в результате инвестиций в него и влияющих на результаты его деятельности, условия и образ жизни [48];

— человеческий капитал как фактор производства предполагает включение его в число факторов производства постиндустриальной экономики [49].

Современный человеческий капитал — это интенсивный производительный и социальный фактор развития и жизнедеятельности субъекта, неразрывно связанный с человеком, с его интеллектом и менталитетом. Он формируется за счет инвестиций в воспитание, образование, здоровье, знания, предпринимательскую способность, информационное обеспечение, безопасность и экономическую свободу населения, а также в науку, культуру и искусство.

Важнейшим вопросом содержательной идентификации человеческого капитала выступает его структура. В этом плане интересен подход А.А. Хоконова [46]: человеческий капитал - сложный синтетический фактор, который агрегирует комплекс социально-экономических, психологических и иных параметров человеческих ресурсов. Структура человеческого капитала представлена на рисунке 1.1.

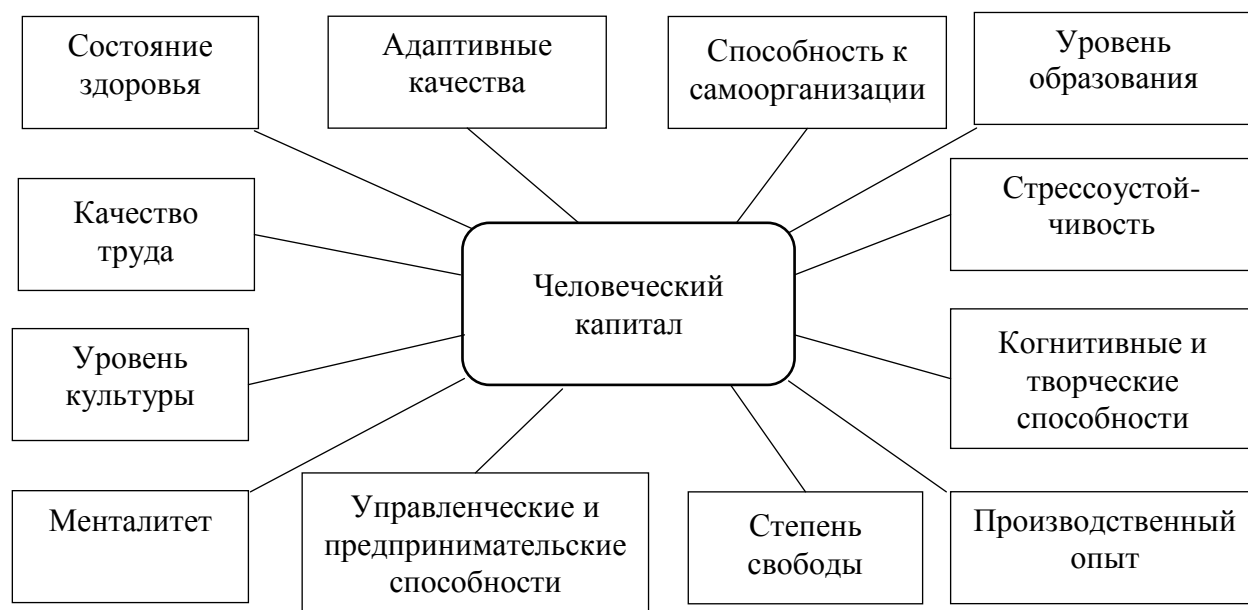


Рисунок 1.1 - Структурные элементы человеческого капитала

Источник: [46, с. 54]

Таким образом, под человеческим капиталом следует понимать сформированный в результате осуществления инвестиций и накопленный

индивидами запас знаний, умений и иных качеств, генерирующий в результате производительного использования отдачу как в денежной, так и в неденежной формах (в виде будущих заработков или неденежных выгод). Человеческий капитал обладает специфическими особенностями, отличающими его от физического капитала, основными из которых является носитель-человек, неденежная форма отдачи, высокое влияние на формирование способностей человека к высококачественному труду.

## 1.2. Понятие и состав инвестиций в человеческий капитал

Подобно обычному капиталу, способности, знания, навыки человека имеют свойство накапливаться. При этом их формирование и развитие требует как от самого индивида, так и от общества в целом довольно значительных затрат времени, труда, материальных и финансовых ресурсов, то есть инвестиций. К ним относятся все виды затрат, которые могут быть оценены в денежной или иной форме, целесообразны, а также способствуют росту доходов индивида в будущем.

Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. отмечают, что инвестиции в человеческий капитал имеют ряд особенностей, отличающих их от других видов инвестиций:

- человеческий капитал не только подвержен физическому и моральному износу, но способен накапливаться и умножаться. Износ человеческого капитала определяется, во-первых, степенью естественного износа (старения) человеческого организма и присущих ему психофизиологических функций, а во-вторых, степенью морального (экономического) износа вследствие устаревания знаний или изменения ценности полученного образования. Накопление человеческого капитала осуществляется в процессе периодического переобучения работника и накопления им производственного опыта;

- по мере накопления человеческого капитала его доходность повышается до определенного предела, ограниченного верхней границей активной трудовой деятельности (активного трудоспособного возраста), а потом резко снижается;
- при формировании человеческого капитала имеет место "обоюдный множительный эффект". Его суть заключается в том, что в процессе обучения улучшаются и возрастают характеристики и способности не только у обучаемого, но и у того, кто обучает, что впоследствии приводит к росту доходов, как первого, так и второго;
- не всякие инвестиции в человека могут быть признаны вложениями в человеческий капитал, а лишь те, которые общественно целесообразны и экономически необходимы;
- характер и виды вложений в человека обусловлены историческими, национальными, культурными особенностями и традициями;
- по сравнению с инвестициями в иные различные формы капитала, инвестиции в человеческий капитал являются наиболее выгодными как с точки зрения отдельного человека, так и с точки зрения всего общества [13].

К. Макконнелл и С. Брю выделяют три вида инвестиций в человеческий капитал:

- расходы на образование, включая общее и специальное, формальное и неформальное, подготовку по месту работы;
- расходы на здравоохранение, складывающиеся из расходов на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий;
- расходы на мобильность, благодаря которым работники мигрируют из мест с относительно низкой производительностью в места с относительно высокой производительностью [24].

Инвестиции, с точки зрения Л.Ш. Сулеймановой, создают основу для производства человеческого капитала в системе образования, здравоохранения, повышения квалификации, экономической мотивации, географической мобильности и т.д. [32]. С точки зрения вышеназванного автора, содержание инвестиций в человеческий капитал предполагает не просто вложение средств, а еще и реальную, осознанную и целенаправленную деятельность инвестора. При этом важную роль в создании человеческого капитала играют затраты труда и усилий по саморазвитию и самосовершенствованию. Структура вложений в человеческий капитал включает в себя следующие виды инвестиций:

- образование, подготовка на производстве;
- здравоохранение;
- мотивация;
- поиск информации и миграция;
- фундаментальные научные разработки;
- экология и здоровый образ жизни;
- культура и досуг [32].

По мнению М. Нелюбиной, процесс инвестирования в человеческий капитал можно подразделить на восемь этапов [30].

Этап 0. Затраты на профориентацию. На этом этапе осуществляется профессиональная ориентация и обучение в учебных заведениях будущих специалистов и квалифицированных рабочих. Это дорогостоящий этап, который финансируется в настоящее время преимущественно из средств государственного бюджета. Однако в последнее время наметился рост числа обучающихся за счет собственных средств или за счет фирм-работодателей.

Этап I. Затраты на поиск и найм персонала. Затраты имеют постоянный характер, так как связаны с систематической работой кадровых служб по планированию персонала, разработке первичной документации, тестовых программ для соискателей, а также с заключением договоров с учебными заведениями, службами занятости, специализированными кадровыми



агентствами и т.п. В денежном эквиваленте они, как правило, равны 2-3 размерам заработной платы по соответствующей вакансии (в расчете на одного работника).

Этап II. Затраты на персонал в период адаптации. Данная категория затрат обусловлена оплатой труда вновь принятого работника. Как правило, это период испытательного срока (2-3 месяца). Размер затрат несколько ниже (на 30-40%) от предполагаемых впоследствии затрат на оплату труда, что обусловлено "вхождением в должность" вновь принятого работника, его социальной и психологической адаптацией. Окончание периода адаптации работника должно соответствовать началу окупаемости инвестиций в персонал.

Этап III. Затраты на персонал в период накопления потенциала роста. Размер затрат соответствует затратам на оплату труда. Однако на этом этапе профессионализм сотрудника недостаточен для получения работодателем прибавочного продукта, формирующего прибыль.

Этап IV. Затраты на персонал в период достижения профессионализма. Размер затрат на персонал на этом этапе складывается не только из затрат на оплату труда, но и из затрат на различные мероприятия, связанные с совершенствованием мотивации и стимулирования труда. Финансируются эти мероприятия, как правило, за счет части дополнительной прибыли, получаемой вследствие высокой технологичности выполняемых работ, экономии ресурсов, инновационного подхода и т. п. Однако уровень совокупных затрат в целом на этом этапе существенно ниже, чем получаемая прибыль.

Этап V. Затраты на персонал в период обучения, повышения квалификации. Данная категория затрат имеет ряд особенностей. Прежде всего эти затраты должны быть соизмеримы с предполагаемыми результатами обучения, для чего необходимо оценить эффективность учебных программ и потребности и возможности обучаемого контингента. Иногда бывает достаточно лишь создать необходимые условия для самообразования и самообучения персонала, а зачастую разрабатывать целостную систему

мотивов, чтобы снизить сопротивляемость персонала нововведениям и завлечь на учебные курсы.

Этап VI. Затраты на персонал в период капитализации знаний вследствие повышения квалификации. Размерность затрат сопоставима с периодом достижения профессионализма (Этап IV). Целесообразен дополнительный элемент стимулирования за использование на практике знаний, навыков, умений, полученных в результате обучения, способствующих преумножению прибыли предприятий. На данном этапе происходит получение максимально возможной прибыли от использования персонала. Увеличение продолжительности данного периода возможно за счет реализации предприятием эффективного мотивационного комплекса, к примеру, участие персонала в распределении прибыли. Возможно и нематериальное стимулирование по системе "кафе" и т.п.

Этап VII. Затраты на персонал в период снижения и "морального старения" профессионализма. Уровень затрат возвращается к периоду достижения профессионализма (Этап IV) с той лишь разницей, что используемая ранее система мотивации и стимулирования перестает приносить положительные результаты, а уровень производительности работника снижается в силу опережающего роста научно-технического прогресса и старения накопленных знаний и навыков. Следствием этого является снижение объема прибавочного продукта, производимого работником, и соответственно получаемой предприятием прибыли.

Таким образом, к инвестициям в человеческий капитал можно отнести все виды затрат, которые могут быть оценены в денежной (включая потерянные заработки за время обучения) или иной форме, носят целесообразный характер, а также способствуют росту в будущем заработков человека. Инвестиции в человеческий капитал содействуют не только повышению доходов индивида, но и способствует росту производительности труда. Только благодаря инвестициям формируется человеческий капитал.

### 1.3. Обзор методик оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал

Инвестиции в человеческий капитал, как и любые инвестиции, оправданы, если они обладают достаточно высоким уровнем окупаемости и рентабельности. В связи с этим центральной проблемой является оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал. В настоящее время существует достаточно большое количество методик оценки.

Первым предпринял попытку оценить эффективность инвестиций в человеческий капитал Г. Беккер [4]. Он вычитал заработки лиц, не продолживших обучение после средней школы, из пожизненных заработков закончивших колледж лиц для определения прибыли от высшего образования. Главными издержками при обучении являются потерянные заработки - доход, который теряют учащиеся за время учебы. Потерянные заработки определяют ценность времени, которое учащиеся затрачивают на формирование своего человеческого капитала. Модель, предложенная Беккером, учитывает неравенство доходов от труда (человеческого капитала) и от собственности (приобретенных по наследству или в дар активов).

Согласно теории человеческого капитала заработную плату работника с определенным уровнем подготовки можно представить как состоящую из двух основных частей. Первая часть - это то, что он получал бы, имея нулевой уровень образования. Вторая - это доход на образовательные инвестиции:

$$Y_n = X_0 + RC_n \quad (1.1)$$

где  $Y_n$  - заработки человека, имеющего  $n$  лет образования;

$X_0$  - заработки человека с нулевым образованием;

$C_n$  - объем инвестиций в течение  $n$  лет обучения, т.е. накопленный человеческий капитал;

$R$  - текущая норма отдачи вложений в образование.

Теоретики человеческого капитала исходят из представления о заработной плате как некоей слоистой структуре, где каждый слой связан с известным уровнем образования. Тот пласт заработков, который соответствует данному уровню образования, и есть денежный доход от него. Так, например, экономический эффект от высшего образования будет равен разнице в пожизненных заработках двух лиц - одного, закончившего высшее учебное заведение и другого, получившего среднее образование.

В состав издержек образования, помимо прямых расходов на образование экономисты включают "потерянные заработки". Это заработки, которые теряются учащимися из-за того, что в период обучения они лишены возможности работать и получать плату за свой труд.

Модель Беккера доработал Дж. Минцера, расширив уравнение зависимости заработной платы от уровня образования, введя в него переменную - число лет, прошедшее после окончания учебы, измеряющую уровень накопленного опыта и время подготовки на рабочем месте:

$$\ln W = \beta_0 + \beta_1 \cdot SCH + \beta_2 \cdot EXP + \beta_3 \cdot EXP + \beta_4 \cdot X + \varepsilon, \quad (1.2)$$

где  $W$  - заработная плата индивида за фиксированный промежуток времени,

$SCH$  - длительность обучения индивида,

$EXP$  - опыт работы индивида или трудовой стаж,

$X$  - контрольные переменные, влияющие на уровень заработной платы,

$\beta_0$  - средняя заработная плата работников, не получивших никакого образования, не имеющих опыта работы и поэтому занятых на рабочих местах, не требующих квалификации,

$\beta_1$  - норма отдачи от инвестиций в образование на один дополнительный год обучения,

$\beta_2, \beta_3$  - показывают норму отдачи от накопленного опыта работы.

Помимо того, что необходимые знания и навыки могут быть получены в процессе обучения в учебных заведениях, они также могут быть получены непосредственно во время работы или на организуемых работодателем дополнительных курсах. Следовательно, заработная плата работников может возрастать по мере увеличения общего трудового стажа. Минцер предложил также включить в уравнение опыт работы в квадратичной форме с тем, чтобы учесть нелинейный характер его накопления, поскольку основная часть прикладных знаний и навыков накапливается в первые годы работы, после чего этот процесс замедляется. Также происходит постепенное обесценение человеческого капитала при приближении к пенсионному возрасту в связи с ухудшением здоровья работников и снижением стимулов к получению новых знаний и навыков.

Представленные теории оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал являются основополагающими, но их недостатком является использование больших объемов статистических данных, которыми зачастую не обладают отдельный индивид или предприятие. Дальнейшие разработки авторов уточняли показатели оценки с точки зрения возможности использования в практике деятельности предприятий с учетом имеющейся статистической отчетности.

С этой позиции представляется интересным ряд методик, предложенных В.В. Лукашевич, Я. Фитц-енц, О.Г. Ваганян, Дж. Филлипса,

В.В. Лукашевич отмечает, что на каждом этапе экономическая эффективность обучения определяется соотношением затрат и результатов. Результатом инвестиций в человеческий капитал следует считать повышение производительности труда. Между этими показателями существует определенная зависимость, которую можно выразить следующей формулой [21]:

$$\varepsilon = \frac{(B - B_n) \cdot \Pi}{3}, \quad (1.3)$$

где  $\mathcal{E}$  - эффективность инвестиций в человеческий капитал на  $i$ -м этапе;

$V_n$  - выработка работника до обучения;

$V$  - выработка работника после обучения;

$\mathcal{C}$  - цена единицы продукции;

$\mathcal{Z}$  - инвестиции в человеческий капитал.

Я. Фитц-енц, проводя исследования, в качестве простейших подсчетов окупаемости инвестиций в человеческий капитал делил доход на число сотрудников. Им же был предложен коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал. Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал рассчитывается по формуле [39]:

$$\text{Кок} = \frac{V - [P - (\mathcal{Z} + \mathcal{L})]}{\mathcal{Z} + \mathcal{L}}, \quad (1.4)$$

где  $\text{Кок}$  - коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал;

$V$  - выручка от выполнения работ;

$P$  - полная себестоимость выполненных работ;

$\mathcal{Z}$  - фонд оплаты труда;

$\mathcal{L}$  - расходы и льготы социального характера.

К достоинствам этого коэффициента следует отнести возможность оценки окупаемости инвестиций с помощью простейших расчетов и определить, являются ли они эффективными или нет.

О.Г. Ваганян предлагает следующую методику оценки эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал коммерческих организаций [6]. В связи с тем, что взаимодействие отдельных элементов интеллектуального капитала имеет нелинейный характер, то оценивается лишь интегральная эффективность инвестиций. В этом случае общий подход к оценке будет следующий. Соотносятся две величины:  $X$  (разница между капитализацией

организации и ценой замещения ее реальных активов, за вычетом обязательств) и У (инвестиции в нематериальные активы).

Коэффициент эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал подсчитывается как отношение разности величины X в начале и в конце периода и величины инвестиций У в течение этого периода. При этом все величины берутся в дисконтированном виде с учетом инфляции. В результате получается коэффициент эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал коммерческих организаций, то есть рассчитывается следующая формула:

$$Z = \frac{(X_2 - X_1)}{Y} \quad (1.5)$$

где Z - коэффициент эффективности инвестиций;

X<sub>2</sub> - величина интеллектуального капитала в конце периода;

X<sub>1</sub> - величина интеллектуального капитала в начале периода;

У - инвестиции в интеллектуальный капитал организации.

Для подсчета величины У рекомендуется учитывать следующие составляющие: затраты на исследования и разработки (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки); затраты на образование, повышение квалификации, укрепление здоровья работников, социальные инвестиции; затраты на информационные технологии, информационное, техническое и программное обеспечение, на формирование и развитие бренда; на создание корпоративного портала, веб-сайта; на маркетинг; на приобретение, распространение, хранение информации; на развитие дистрибьюции; на развитие корпоративной культуры; на приобретение ноу-хау, патентов, других видов интеллектуальной собственности [6]. К достоинствам этого метода можно отнести простоту и удобство расчетов, а к недостаткам - отсутствие четких рекомендаций для расчета стоимости человеческого капитала.

Коэффициент отдачи инвестиций в обучение персонала по методу Дж. Филлипса рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{(Mnc - Invst)}{Invst}, \quad (1.6)$$

где ROI - коэффициент отдачи инвестиций в обучение персонала;

Mnc - прирост выручки от выполнения работ в исследуемом периоде по сравнению с предыдущим периодом;

Invst - инвестиции в обучение персонала организации в исследуемом периоде [3].

К достоинствам коэффициента ROI можно отнести: возможность оценки финансовой эффективности инвестиций в обучение работников; получение надежного и понятного инструмента определения результативности мероприятий по обучению персонала. Однако метод расчета ROI имеет свои недостатки. Как правило, удается приблизительно определить влияние профессионального обучения персонала на изменение выручки от выполнения работ, так как не всегда учитывается влияние организационных и рыночных факторов, которым возможно дать только примерную количественную оценку [3].

Некоторые авторы в качестве критерия оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал предлагают использовать формулы чистой дисконтированной стоимости и внутреннюю норму доходности.

Мясоедов С.П., Мартиросян Э.Г., Сергеева А.А., а также Г. Тугускина отмечают, что определив затраты на образование и выгоды от его получения, проводится сравнение дисконтированных издержек и выгод. Разность между дисконтированной величиной издержек и выгод позволяет вычислить чистую приведенную стоимость получения образования. Эта величина рассчитывается с помощью чистой приведенной стоимости (NPV):



$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1+i)^t}, \quad (1.7)$$

где NPV - чистая приведенная стоимость;

$B_t$  - доход от образования в момент времени  $t$ ;

$C_t$  - издержки обучения в момент времени  $t$ ;

$n$  - число периодов времени;

$i$  - норма процента.

Г. Тугускина отмечает, что величина приведенной стоимости пожизненных заработков очень сильно зависит от выбранного коэффициента (нормы) дисконтирования. Подбор нужной нормы дисконтирования - достаточно трудоемкий процесс. Существуют различные методы вычисления нормы отдачи от образования. Наиболее часто используется следующий метод: для каждого периода времени от 0 до  $n$  рассчитываются соответствующие чистые выгоды, а затем подбирается норма дисконта, при которой суммарные приведенные чистые выгоды становятся равны нулю. Такая норма дисконта получила название внутренней нормы отдачи. Другой метод приближенной оценки нормы отдачи основывается на анализе статистических зависимостей между уровнем заработков работника и уровнем его образования.

Анненко Н.М., Талалай М.А. считают, что величиной, характеризующей результативность инвестиций в человеческий капитал, является внутренняя норма отдачи ( $r$ ). Это показатель, при котором чистая приведенная стоимость инвестиций сводится к нулю. В случае с инвестициями в человеческий капитал, её можно рассчитать из тождества текущей стоимости будущих доходов и инвестиций:

$$\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}, \quad (1.8)$$

Чем выше  $r$ , тем прибыльнее инвестиции в образование.

Ряд авторов предлагают балловые методы оценки, которые позволяют комплексно оценивать отдачу от инвестиций в человеческий капитал на основе множественных показателей (набора показателей). В этой области интересной работой является методика, предложенная С.В. Бастрыкиным, С.В. Зайцевым, К.А. Чичкановой.

Авторами предлагается подход к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал организации на основе использования результативных и качественных показателей.

В рамках этого подхода первым этапом является выбор и обоснование самих показателей. Авторами предложены следующие показатели: среднегодовая выработка одного работника; прибыль от выполнения работ на одного работника; рентабельность персонала; коэффициент текучести кадров. Однако представляется, что набор данных показателей может варьироваться в зависимости от потребностей предприятия и целей анализа.

Вторым этапом является расчет обозначенных показателей. Третьим этапом оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал является консолидация рассчитанных ранее показателей в единую систему. Четвертым этапом является анализ приведенных показателей.

Далее авторами предлагается произвести балльную оценку эффективности работы персонала и инвестиций в него по следующему алгоритму:

- 1) определить базисный период, с которым будут сравниваться показатели;
- 2) рассчитать процент отклонения показателей от базисного периода;
- 3) определить весовые коэффициенты, которые необходимы для соизмерения различных показателей с учетом их важности. Авторами эти коэффициенты определены самостоятельно, учитывая значимость того или иного экономического показателя. В организации эти коэффициенты могут быть определены методом экспертных оценок или ранговой корреляции;

4) рассчитать частный показатель, перемножив отклонения соответствующих показателей от базисного года, и весовые коэффициенты;

5) рассчитать комплексный показатель эффективности работы персонала и инвестиций в него в виде суммы рассчитанных баллов (частных показателей);

6) оценить итоговое значение комплексного показателя эффективности работы персонала и инвестиций в него по следующей шкале, предложенной авторами:

- персонал работает неудовлетворительно, инвестиции в него не эффективны - менее 95 баллов;
- персонал работает удовлетворительно, инвестиции в него имеют низкую эффективность - 95-105 баллов;
- общая оценка работы персонала хорошая, инвестиции в него эффективны - более 105 баллов.

Практическая ценность этой методики заключается в возможности выбора показателей оценки экономического субъекта (предприятия), при этом количество показателей не ограничивается, значимость показателей также может варьироваться в зависимости от потребностей предприятия. Методику отличает простота алгоритма, гибкость в части набора показателей, возможность использовать статистические данные, которые имеются у предприятия.

Таким образом, проведенный обзор методик показал, что в настоящее время разработано много подходов к оценке инвестиций в человеческий капитал. Выбор методики зависит от цели исследования, наличия информационной базы (исходных данных для расчетов, которые содержатся в бухгалтерской и управленческой отчетности организации), квалификации оценщика, области применения полученных оценок и других факторов. Автором рекомендуется использование методик в комплексе, что позволяет взглянуть на проблему эффективности инвестиций в человеческий капитал под разными углами.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

### 2.1. Характеристика деятельности и специфика формирования человеческого капитала муниципального учреждения

Муниципальное казенное учреждение «Центр бухгалтерского и комплексного обслуживания муниципальных учреждений города Пыть-Яха» (сокращенное наименование МКУ «ЦБ и КОМУ г.Пыть-Яха»), именуемого в дальнейшем - «Учреждение», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральными законами от 06.10.2003г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», Уставом города Пыть-Яха, путем переименования Муниципального казенного учреждения «Централизованная бухгалтерия города Пыть-Яха».

Координацию и регулирование деятельности Учреждения осуществляет комитет по финансам администрации города Пыть-Яха.

Учреждение осуществляет свою деятельность на основании законодательства Российской Федерации, законодательства Ханты-Мансийского автономного округа - Югра, Устава города Пыть-Яха, решений органов местного самоуправления города Пыть-Яха, Учредителя и настоящего Устава.

Учреждение имеет самостоятельный баланс, бюджетную смету, лицевые счета, открываемые в органах, осуществляющих открытие и ведение лицевых счетов, круглую печать со своим полным наименованием, угловой штамп, бланки, эмблему и другие реквизиты, утвержденные в установленном порядке. Филиалов и представительств учреждение не имеет.

Основной целью деятельности Учреждения является минимизация управленческих затрат по осуществлению учётных и отчётных процедур, унификация порядка проведения контрольных мероприятий, повышение эффективности использования бюджетных средств, эффективная организация бюджетного, бухгалтерского, налогового учёта и отчётности в муниципальном казенном учреждении и в обслуживаемых учреждениях.

Основной вид деятельности: организация и ведение бюджетного, бухгалтерского, налогового, статистического учёта муниципальных учреждений города Пыть-Яха в части:

- ведение учёта доходов и расходов по средствам из внебюджетных государственных фондов, субсидиям и средствам от приносящей доход деятельности;

- формирование полной и достоверной информации о деятельности обслуживаемых лиц и их имущественном положении, необходимой внутренним пользователям бухгалтерской отчётности – руководителям, учредителям и собственнику имущества обслуживаемых лиц, а также внешним кредиторам и другим пользователям бухгалтерской отчётности;

- формирование учётной политики в соответствии с законодательством Российской Федерации о бухгалтерском (бюджетном) учёте;

- осуществление предварительного контроля соответствия заключаемых договоров объёмам ассигнований, предусмотренных сметой доходов и расходов, или лимитам бюджетных обязательств; при казначейском обслуживании получателей средств через лицевые счета, за своевременным и правильным оформлением первичных документов и законностью совершаемых операций;

- участие в подготовке документов, предусмотренных действующим законодательством, по планированию доходов и расходов бюджета в отношении обслуживаемых учреждений;

- участие в подготовке штатных расписаний и тарификационных списков обслуживаемых учреждений;

- составление и представление в установленном порядке и в предусмотренные сроки бюджетной, бухгалтерской, налоговой, статистической и иной отчётности, составление отчётности по исполнению сметы доходов и расходов муниципальных казённых учреждений, плана финансово-хозяйственной деятельности муниципальных бюджетных и муниципальных автономных учреждений;

- осуществление кассового обслуживания по лицевым счетам обслуживаемых учреждений через Управление Федерального казначейства, комитет по финансам администрации города Пыть-Яха и расчётным счетам, открытым в кредитных учреждениях в установленном законодательством порядке;

- обеспечивает начисление и выплату в установленные сроки заработной платы и взносов во внебюджетные фонды, налогов и сборов, удержаний из заработной платы, ведение персонифицированного учёта работников обслуживаемых учреждений, своевременное перечисление налогов в соответствующие бюджеты;

- участие в проведении инвентаризации имущества и финансовых обязательств, своевременного и правильного определения результатов инвентаризации и отражения их в учёте;

- осуществление экономического анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности обслуживаемых лиц;

- предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности обслуживаемых лиц и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения их финансовой устойчивости (способствование наиболее эффективному и рациональному использованию, обеспечение экономии бюджетных ассигнований, субсидий на выполнение муниципального задания, поступлений от оказания обслуживаемыми лицами услуг, выполнения работ,

средств из внебюджетных государственных фондов, средств от приносящей доход деятельности и безвозмездных поступлений в соответствии с целевым назначением по утверждённым бюджетным сметам и планам финансово-хозяйственной деятельности);

– хранение в установленном порядке документов (первичных учётных документов, регистров бюджетного и бухгалтерского учётов, отчётности, а также бюджетных смет, планов финансово-хозяйственной деятельности и расчётов к ним и т.п. как на бумажных, так и на электронных носителях информации) в соответствии с правилами организации архивного дела;

– обеспечение в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации обработки персональных данных работников казённого учреждения, работников обслуживаемых лиц, их близких родственников, исполнителей (поставщиков) по гражданско-правовым договорам с целью защиты прав и свобод человека и гражданина при обработке его персональных данных, в том числе защиты прав на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну в процессе достижения целей, для которых казённое учреждение создано;

– консультирование обслуживаемых лиц по вопросам налогообложения, бюджетного, бухгалтерского учётов и отчётности;

– предоставление рекомендаций и консультаций по общим вопросам, подготовка юридических документов;

– иные функции по ведению бюджетного, бухгалтерского, налогового и статистического учёта и составлению отчётности в соответствии с действующим законодательством;

Функции Учреждения осуществляются на основании договоров (соглашений о взаимном сотрудничестве), заключаемых с муниципальными организациями (учреждениями) города Пыть-Яха.

Органом управления Учреждения является учредитель в лице администрации города Пыть-Яха исполнительно-распорядительного органа

муниципального образования, реализующей свои полномочия через руководителя казённого учреждения (директор).

Для исполнения возложенных на учреждение функций для него установлена предельная штатная численность с 01.01.2017 – 102,25 единиц.

Организационная структура учреждения представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура МКУ «ЦБ и КОМУ г.Пыть-Яха»  
Источник: [11]



Организационная структура предприятия построена по дивизиональному принципу и в большей степени соответствует потребительской организационной структуре, где в качестве потребителей выступают учреждения (потребители услуг учета). Учреждения сгруппированы в три группы:

- бюджетные учреждения;
- казенные и автономные учреждения культуры и молодежной политики;
- автономные учреждения дошкольного и дополнительного образования, спорта и СМИ.

К недостаткам организационной структуры учреждения можно отнести следующее [50]:

- многоступенчатость управления, что приводит к бюрократизации и росту управленческих расходов;
- дублирование ресурсов и функций в процессе управления.

Особенности труда работников муниципального учреждения отличаются от работников коммерческого предприятия. В частности, в муниципальном учреждении отсутствует материальное воплощение результатов деятельности работника, но при этом осуществляется необходимая помощь в реализации функций и задач, за что работник и получает материальное возмещение от органов местного самоуправления.

Трудовые ресурсы муниципального учреждения – это совокупность физических лиц, связанных договором с учреждением как юридическим лицом. Они состоят из работников различных профессий и специальностей, входящих в списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на постоянную, временную и сезонную работу, связанную как с основной, так и неосновной деятельностью [51].

Главным признаком работника муниципального учреждения является то, что денежное вознаграждение за исполнение своих обязанностей он получает

из средств местного бюджета, ибо именно за счет этих средств финансируется муниципальное учреждение. При этом минимально необходимые расходы муниципальных образований на деятельность муниципального учреждения должны учитываться органами государственной власти при определении минимальных местных бюджетов [52].

Значение мотивационного механизма существующего в муниципальных учреждениях для развития и управления человеческим капиталом весьма высоко. Обусловлено это следующим: в качестве составляющей человеческого капитала наиболее эффективно влияющей на развитие человеческого капитала выступает желание и способность самосовершенствоваться. Ключевой же характеристикой, влияющей на развитие человека, является уровень мотивации к свершениям. Таким образом, воздействие на мотивационную составляющую индивида позволяет эффективно влиять на развитие его человеческого капитала [54].

Более высокая степень формализации отношений в муниципальной сфере, по сравнению с бизнес средой, заключается в четкой регламентации нормативными актами и законами. Это формирует особую специфику управления процессами формирования человеческого капитала, в частности определяет направления и объемы инвестиций в человеческий капитал.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что фундаментальных отличий в сфере управления персоналом муниципальных учреждений от коммерческих структур не присутствует. Для муниципальных учреждений имеется возможность использовать наиболее эффективные приемы управления человеческим капиталом, свойственные для бизнес-среды.

Спецификой деятельности казенного учреждения является отсутствие муниципального задания. Основной формой отчетности, характеризующей результаты деятельности учреждения, является отчет о финансовых результатах деятельности (приложение А). Чистый операционный результат учреждения представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Финансовые результаты деятельности учреждения

Показатель	2015 год, тыс.руб.	2016 год, тыс.руб.	2017 год, тыс.руб.	Темпы прироста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Доходы всего	-5,5	0,0	47,6	-100,0	-
Доходы от оказания платных услуг (работ)	0,0	0,0	47,6	-	-
Доходы от реализации активов	-5,5	0,0	0,0	-100,0	-
Расходы всего	52 436,9	71 161,2	75 211,8	35,7	5,7
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда в том числе:	49 605,1	67 351,7	69 678,1	35,8	3,5
заработная плата	37 479,5	50 968,4	52 531,1	36,0	3,1
прочие выплаты	1 310,4	1 525,7	1 626,8	16,4	6,6
начисления на выплаты по оплате труда	10 815,1	14 857,6	15 520,3	37,4	4,5
Приобретение работ, услуг в том числе:	2 126,7	2 628,3	2 520,6	23,6	-4,1
услуги связи	278,8	214,1	206,2	-23,2	-3,7
транспортные услуги	21,7	0,0	0,0	-100,0	-
коммунальные услуги	410,7	462,6	453,1	12,6	-2,1
работы, услуги по содержанию имущества	302,2	756,1	287,4	150,2	-62,0
прочие работы, услуги	1 113,3	1 195,4	1 573,9	7,4	31,7
Расходы по операциям с активами в том числе:	686,7	1 158,3	915,0	68,7	-21,0
амортизация основных средств и нематериальных активов	345,6	387,0	516,9	12,0	33,6
расходование материальных запасов	341,2	771,3	398,1	126,1	-48,4
Прочие расходы	18,4	13,0	7,6	-29,4	-41,2
Расходы будущих периодов	0,0	0,0	2 090,4	-	-
Чистый операционный результат	-50 599,7	-68 994,7	-75 651,7	36,4	9,6

Источник: [составлено автором на основе источника 50]

В 2017 году учреждение получило доход от платных услуг 47,6 тыс.руб. Однако основная деятельность учреждения не приносит доход в виду специфики функционирования муниципального казенного учреждения.

Расходы учреждения в 2016 году выросли на 35,7%, в 2017 году рост продолжился и составил 5,7%, что в основном обусловлено увеличением объемов обслуживания, расширением штата работников и ростом соответственно затрат на оплату труда. Расходы на заработную плату в 2016 году повысились на 36%, в 2017 году рост составил 3,1%.

Доля расходов на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда представлены на рисунке 2.2.

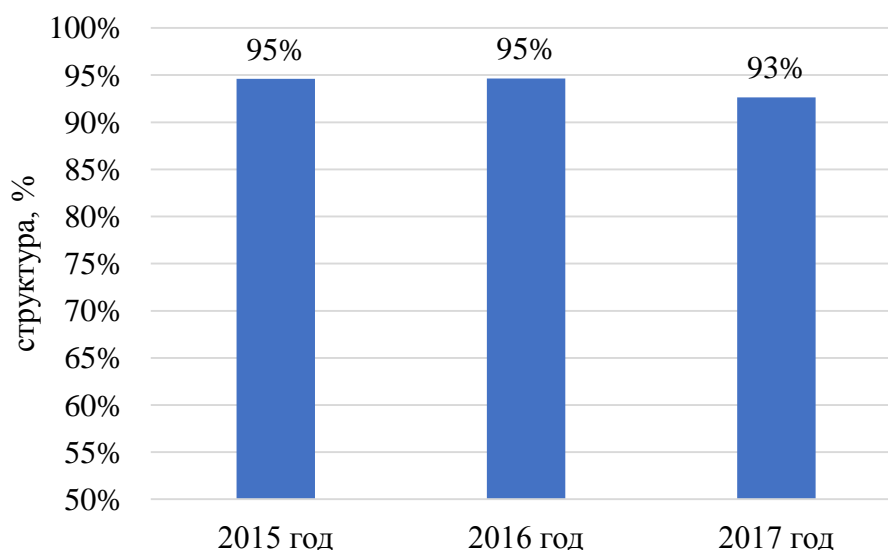


Рисунок 2.2 - Доля расходов на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда

Источник: [составлено автором на основе источника 50]

Доля затрат на оплату труда и начисления достигают в расходах учреждения 95%, то есть основным ресурсом учреждения является персонал, его квалификация и качественный состав. Это соответственно обуславливает высокую значимость инвестиций в человеческий капитал для учреждения.

Основные показатели эффективности деятельности учреждения представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Основные показатели эффективности деятельности учреждения

Показатель	2015 год, тыс.руб.	2016 год, тыс.руб.	2017 год, тыс.руб.	Темпы прироста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Численность персонала, чел.	88	102	104	15,9	2,0
В т.ч. основной персонал, чел.	48	57	58	18,8	1,8
Среднемесячная зарплата 1 работника, тыс.руб./чел.	35,5	41,6	42,1	17,3	1,1
Основные средства, тыс.руб.	823,7	508,2	670,8	-38,3	32,0
Фондовооруженность труда, тыс.руб./чел.	9,4	5,0	6,5	-46,8	29,5

Продолжение таблицы 2.2

Показатель	2015 год, тыс.руб.	2016 год, тыс.руб.	2017 год, тыс.руб.	Темпы прироста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Количество обслуживаемых учреждений, ед.	215	264	319	22,8	20,8
Средняя нагрузка на 1 работника, ед. учреждений/чел.	4,5	4,6	5,5	3,4	18,8

Источник: [составлено автором на основе источника 50]

Численность персонала учреждения в 2017 году достигла 104 чел., в том числе 58 чел. основного персонала, осуществляющего услуги учета. По учреждению наблюдается рост среднемесячной зарплаты с 35,5 тыс.руб. в 2015 году до 42,1 тыс.руб. в 2017 году, прирост составил в совокупности 18,6%. Оплата труда персонала является основным направлением инвестиций в человеческий капитал учреждения.

Существенны также вложения в основные средства с целью обеспечения условий труда работников учреждения. В 2017 году основные средства составили на конец года 670,8 тыс.руб. снизившись к 2015 году на 18,6%. Однако по сравнению с 2016 годом прирост составил 32%. Динамика обусловлена обновлением основных средств, списанием устаревших фондов и приобретением новых. Фондовооруженность труда снизилась в 2016 году на 46,8%, прирост в 2017 году был 29,5%, то есть показатели 2015 года не достигнуты.

Между тем, нагрузка на работников в учреждении растет. Если в 2015 году на одного основного работника в среднем приходилось 4,5 учреждения, то в 2017 году нагрузка составила 5,5 учреждений на одного основного работника.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы относительно специфики деятельности и человеческого капитала учреждения.

Предприятие относится к муниципальному казенному учреждению, что предопределяет специфику его деятельности и человеческого капитала. Основное отличие от коммерческих структур – отсутствие целевой

направленности на получение прибыли, финансирование за счет средств местного бюджета. Особый статус и специфика деятельности муниципального казенного учреждения предопределяет специфику человеческого капитала. Автором выделены отличительные особенности труда работников муниципальных учреждений: особый мотивационный механизм, значительная степень формализации трудовых отношений, специфика организационной культуры. В то же время исследование показало, что принципиальных отличий процессов управления человеческим капиталом муниципальных учреждений и коммерческих структур нет, что позволяет использовать наиболее эффективные приемы управления человеческим капиталом, свойственные для бизнес-среды, в практике муниципальных учреждений.

Одновременно исследование специфики деятельности исследуемого муниципального учреждения показало, что доминирующая часть расходов учреждения приходится на персонал, при этом уровень оплаты труда по учреждению растет. Наблюдается тенденция снижения фондовооруженности труда и рост нагрузки на персонал. В этих условиях особую значимость приобретают вопросы эффективности инвестиций в человеческий капитал.

## 2.2. Анализ динамики и структуры инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения

Размер и структура инвестиций в человеческий капитал обусловлены в первую очередь составом и структурой трудовых ресурсов предприятия. Важно исследовать не только состав и структуру персонала по категориям, но и по уровню образования, стажу работы, возрасту. Молодой коллектив требует более высоких инвестиций в развитие профессиональных навыков (обучение, повышение квалификации и другие направления), опытный коллектив требует инвестиций в удержание работников (бонусы за профессионализм, надбавки за стаж и другие направления).

В таблице 2.3 представлен состав работников учреждения.

Таблица 2.3

## Состав работников учреждения

Показатель	2015 год, чел.	2016 год, чел.	2017 год, чел.	Изменение, чел.	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Основной персонал:	42	51	53	9	2
Сектор учета бюджетных учреждений	12	16	16	4	0
Сектор учета казенных и автономных учреждений культуры и молодежной политики	14	16	16	2	0
Сектор учета автономных учреждений дошкольного и дополнительного образования, спорта и СМИ	14	17	19	3	2
Отдел налогового учета и налогообложения бюджетных, автономных и казенных учреждений и статистических данных	2	2	2	0	0
АУП	2	2	3	0	1
Прочий персонал	44	49	48	5	-1
Всего численность, в т.ч.:	88	102	104	14	2
- руководители	18	20	21	2	1
- специалисты	29	38	40	9	2
- рабочие	41	44	43	3	-1

Источник: [составлено автором на основе источника 50]

Численность основного персонала учреждения составила в 2017 году 53 чел., численность АУП – 3 чел., численность прочего персонала 48 чел., из них 43 чел. рабочие.

Значительный прирост численности произошел в 2016 году – на 14 чел., из них численность основного персонала возросла на 9 чел. (расширен штат по всем секторам), что связано с передачей функций учета от муниципальных учреждений в рамках программы централизации функции учета (увеличение числа обслуживаемых учреждений).

Динамика численность в 2017 году была незначительная: общая численность увеличилась на 2 чел., в том числе на 2 чел. расширен штат сектора учета автономных учреждений дошкольного и дополнительного образования, спорта и СМИ (образована группа учета родительской платы),

численность АУП увеличилась на 1 чел. (заместитель директора по комплексному обслуживанию).

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 2.3.

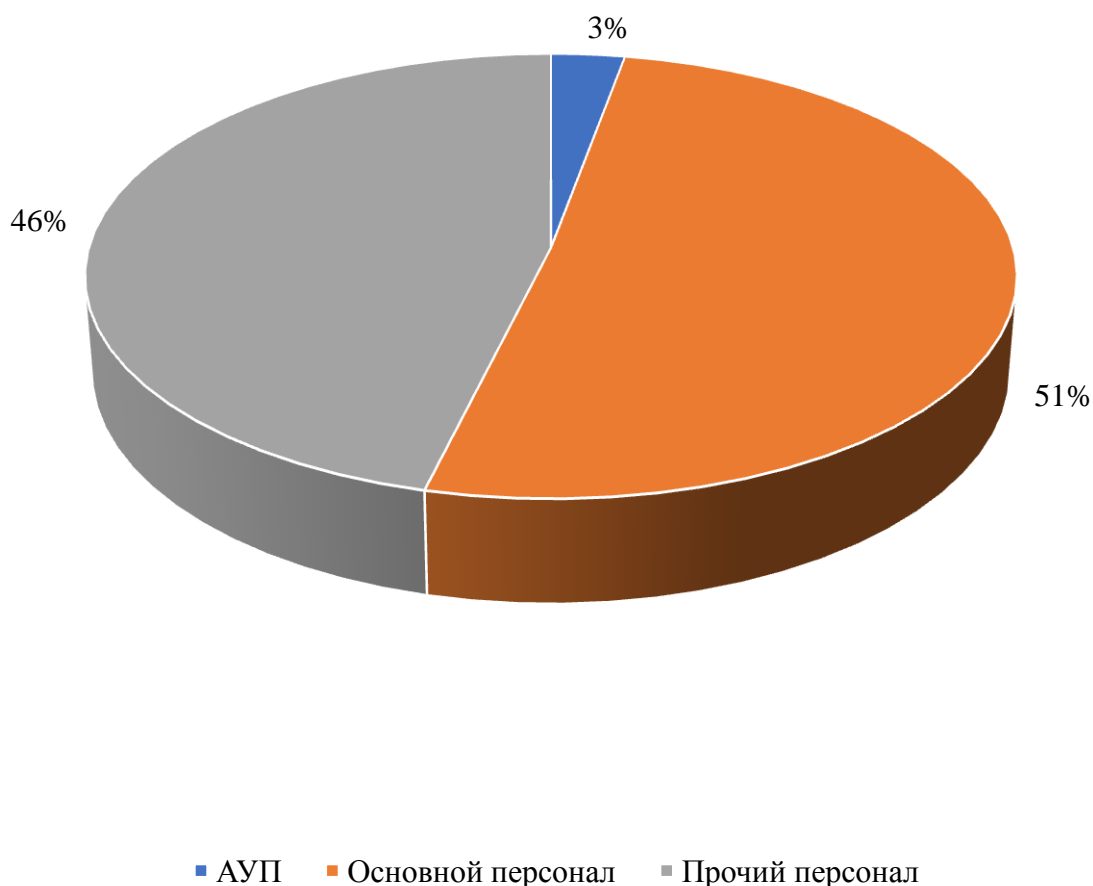


Рисунок 2.3 – Структура персонала учреждения по категориям  
Источник: [составлено автором на основе источника 50]

Структура персонала учреждения включает 51% основного персонала, непосредственно занятого исполнением функций учета, 3% персонала – это административно-управленческий персонал. Значительна доля прочего персонала – 46%. Среди прочего персонала значительный вес занимают уборщики помещений и сторожа-вахтеры, закрепленные за учреждением.

Структура персонала по категориям работников представлена на рисунке 2.4.



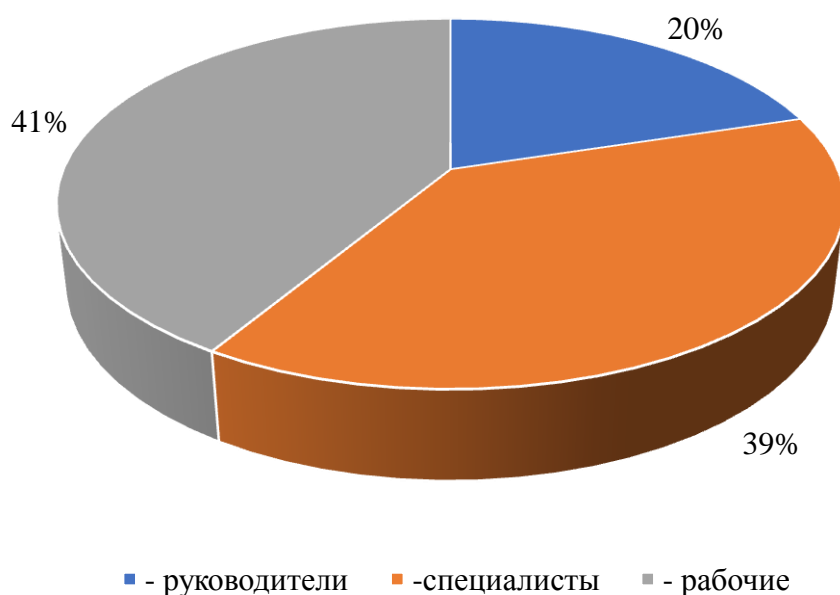


Рисунок 2.4 – Структура персонала учреждения по категориям работников  
Источник: [составлено автором на основе источника 50]

По категориям работников руководители занимают 20% численности персонала, специалисты 39%, рабочие 41%. Учитывая, что руководители в большинстве исполняют функции руководства отделами по основной деятельности, то норма управляемости в учреждении составляет 2,35 чел., что является низким показателем и свидетельствует о несбалансированной структуре персонала по категориям.

Таким образом, состав персонала к настоящему времени характеризуется стабильностью состава и структуры. В структуре персонала основной вес приходится на персонал, осуществляющий функции учета (основной персонал), что предопределяет потребность в инвестициях на поддержание и развитие профессиональных компетенций работников (обучение, повышение квалификации).

В составе основных работников основной вес приходится на специалистов, но отмечается высокий удельный вес руководителей. Значительный вес приходится и на прочий персонал, а в его составе рабочих. Сложившаяся структура по категориям обуславливает с одной стороны

повышенную потребность в инвестициях на развитие управленческих навыков руководителей. С другой стороны содержание большого количества рабочих (уборщики помещений, сторожа-вахтеры) предопределяют необходимость инвестиций в такие направления как обучение по охране труда, технике безопасности и другие.

Качественная характеристика кадрового состава учреждения приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Качественная характеристика кадрового состава учреждения, %

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение	
				2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6
По возрасту:					
До 25 лет	15,9	17,6	14,4	1,7	-3,2
25-35 лет	13,6	18,6	19,2	5,0	0,6
35-45 лет	40,9	38,2	40,4	-2,7	2,1
Более 45 лет	29,5	25,5	26,0	-4,1	0,5
По стажу работы:					
До 1 года	18,2	24,5	25,0	6,3	0,5
От 1 до 3 лет	33,0	29,4	31,7	-3,5	2,3
От 3 до 5 лет	31,8	31,4	28,8	-0,4	-2,5
Свыше 5 лет	17,0	14,7	14,4	-2,3	-0,3
По уровню образования:					
Среднее общее	40,9	39,2	38,5	-1,7	-0,8
Среднее профессиональное	23,9	32,4	34,6	8,5	2,3
Высшее	35,2	28,4	26,9	-6,8	-1,5

Источник: [составлено автором на основе источника 50]

Основной удельный вес работников по возрасту приходится на 35 и более лет – 66,3%. Доля работников до 35 лет составляет в целом 33,7%. С одной стороны более зрелый коллектив свидетельствует о наличии высокого профессионального мастерства, но при этом необходимы инвестиции в обучение новым технологиям. С другой стороны молодой коллектив более лоялен к изменениям, является новатором и инициатором введения новых технологий, в том числе в учете, но необходимы инвестиции в повышение профессионализма.

По стажу работы преобладают работники со стажем до 3 лет – 56,7%. Таким образом, несмотря на зрелый возраст коллектива стаж работы по должности небольшой. Доля работников со стажем от 3 до 5 лет и свыше 5 лет за исследуемый период снизилась. Данная тенденция свидетельствует о необходимости инвестиций в профессиональное развитие коллектива.

По уровню образования только 26,9% имеют высшее образование, тогда как доля руководителей и специалистов составляет 59%, таким образом среди специалистов большая часть не имеет высшего образования. Руководители имеют высшее образование в полном составе.

Исследования расходов учреждения (приложение А) позволили выделить статьи затрат, которые обеспечивают поддержание или развитие человеческого капитала в учреждении. Автором проведены группировки таких затрат (рисунок 2.5).

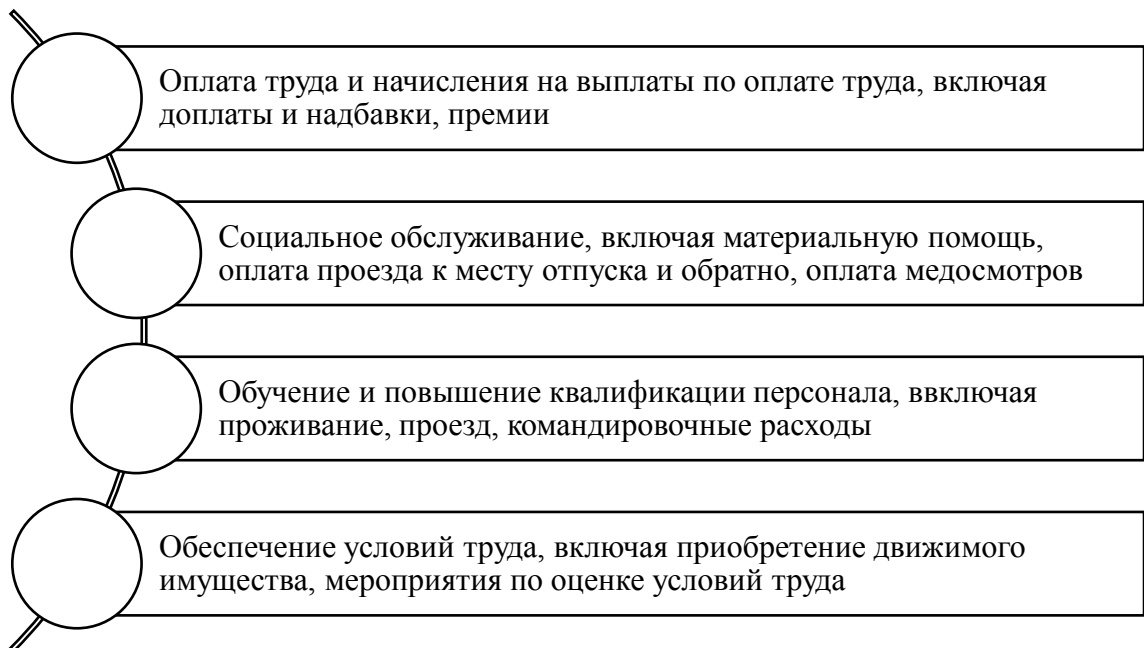


Рисунок 2.5. – Группировка направлений инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения

Источник: [составлено автором на основе источника 50]

Все инвестиции в человеческий капитал предлагается сгруппировать в четыре группы, представленные на рисунке. Первая группа инвестиций связана с оплатой труда персонала и включает не только заработную плату, но и прочие

выплаты и начисления на выплаты по оплате труда. Вторая группа подразумевает инвестиции в социальное обслуживание персонала, в частности в учреждении применяется практика оказания материальной помощи, оплаты проезда к месту отпуска и обратно, оплата медосмотров. В третью группу отнесены инвестиции в профессиональное развитие человеческого капитала, сюда же отнесены дополнительные расходы, связанные с проездом, проживанием, командировкой обучающихся. По мнению автора в инвестиции в человеческий капитал стоит также относить расходы на обеспечение условий труда, в частности расходы на внедрение новых технологий учета (включая консультационные услуги), обновление парка компьютеров и программного обеспечения, реализацию мероприятий по охране труда и технике безопасности.

Инвестиции в оплату труда персонала включают в себя следующие виды выплат:

- должностной оклад;
- ежемесячную надбавку к должностному окладу за особые условия работы (до 60% должностного оклада персонально с учетом уровня профессиональной подготовленности, сложности, важности выполняемой работы, степени самостоятельности, интенсивности и ответственности при выполнении поставленных задач и других факторов);
- ежемесячную надбавку за выслугу лет (от 10% до 30% в зависимости от стажа работы);
- ежемесячная доплата к окладу водителям (от 10% до 35%);
- доплата за работу в ночное время;
- премии (ежемесячная, квартальная, годовая);
- районный коэффициент (применяется 1,7);
- процентную надбавку за стаж работы в условиях Крайнего Севера и приравненных к нему местностях;
- выплаты социального характера (единовременная выплата к отпуску; материальная помощь, выплата в связи с выходом на пенсию);

- иные доплаты и надбавки в соответствии с действующим законодательством.

Размеры должностных окладов устанавливаются приказом директора Учреждения в соответствии с утвержденным штатным расписанием.

Оплата труда руководителей и специалистов учреждения исчисляется по следующей формуле:

$$\text{ОТ рук сп} = ((\text{ДО} + \text{НСН} + \text{НС} + \text{В}) \times \text{П}) \times (\text{РК} + \text{СН}), \quad (2.1)$$

где ОТ рук сп - оплата труда руководителей и специалистов;

ДО - должностной оклад;

НСН - ежемесячная надбавка за особые условия работы;

НС - ежемесячная надбавка за стаж;

В - выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, рассчитываемые в соответствии с п.2.13-2.14 настоящего положения;

П - ежемесячное премирование;

РК - районный коэффициент;

СН - процентная надбавка к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

Оплата труда рабочих учреждения исчисляется по следующей формуле:

$$\text{ОТ раб} = ((\text{О} + \text{ДВ} + \text{В}) \times \text{П}) \times (\text{РК} + \text{СН}), \quad (2.2)$$

где ОТ раб - оплата труда рабочих;

О - оклад;

ДВ – ежемесячная доплата водителю;

В - выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, рассчитываемые в соответствии с п.2.13-2.14 настоящего положения;

П - ежемесячное премирование;

РК - районный коэффициент;

СН - процентная надбавка к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

В системе оплаты труда Учреждения предусматриваются следующие виды премирования:

- ежемесячная премия (текущее премирование);
- квартальная премия (премирование по результатам работы за квартал);
- годовая премия (премирование по результатам работы за год);
- единовременное премирование.

Размер ежемесячной премии по итогам работы за отчетный период (месяц) составляет:

- для руководителей и специалистов – 110 процентов от установленного должностного оклада с учетом надбавок и доплат к нему;
- для рабочих - 350 процентов от установленного оклада с учетом надбавок и доплат к нему.

В случае установления фактов ненадлежащего исполнения работником своих должностных обязанностей размер премии уменьшается.

Квартальная премия выплачивается в размере одного месячного фонда оплаты труда в пределах утвержденного фонда оплаты труда. Размер квартальной премии определяется дифференцированно в зависимости от результатов деятельности Учреждения и устанавливается персонально с учетом личного вклада работника в общие результаты работы в соответствии с показателями премирования:

– выполнение планов работы за квартал, оперативность и профессионализм в решении вопросов, входящих в компетенцию работника, инициативность, успешное выполнение заданий повышенной сложности и важности, оперативность, выполнение обязанностей в режиме особых условий графика работы.

– оперативность и профессионализм в решении вопросов, входящих в компетенцию работника.

- применение современных форм и методов работы, поддержание надлежащего уровня профессиональной квалификации.
- успешное выполнение заданий повышенной сложности и важности.
- отсутствие обоснованных жалоб со стороны обслуживаемых учреждений и вышестоящих кураторов администрации города.

Годовая премия выплачивается в следующих размерах:

- для руководителей и специалистов – 3-и (три) месячных фондов оплаты труда;
- для рабочих – 2 (два) месячных фондов оплаты труда;

Годовая премия выплачивается в размере пропорционально отработанному в календарном году времени.

Работникам может быть выплачена единовременная премия за выполнение особо важных и сложных заданий. Размер единовременной премии определяется персонально по каждому работнику, фактически участвовавшему в выполнении важного и сложного задания.

Предусматриваются следующие виды выплат социального характера:

- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска (один раз в году для руководителей и специалистов – 2 (два) месячных фондов оплаты труда; для рабочих - 1,5 месячных фондов оплаты труда; единовременная выплата к отпуску не зависит от итогов оценки результатов труда работника.);

- материальная помощь по иным основаниям в соответствии с установленными решениями Думы г.Пыть-Ях и (или) коллективным договором МКУ «Центр бухгалтерского и комплексного обслуживания муниципальных учреждений города Пыть-Яха»;

- единовременная выплата в связи с выходом на пенсию.

Состав затрат на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда представлен в таблице 2.5.

Инвестиции в оплату труда персонала в 2016 году увеличились на 35,8%, в том числе заработная плата возросла на 36%. Прирост по статьям расходов достаточно равномерный и обусловлен ростом численности работников учреждения.

Таблица 2.5

## Состав затрат на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда

Показатель	2015 год, тыс.руб.	2016 год, тыс.руб.	2017 год, тыс.руб.	Изменение, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда в том числе:	49 605,1	67 351,7	69 678,1	35,8	3,5
Зарботная плата	37 479,5	50 968,4	52 531,1	36,0	3,1
оплата по окладам	2645,2	3 429,6	3685,6	29,7	7,5
компенсационные выплаты	13214,3	16 812,9	17242,3	27,2	2,6
стимулирующие выплаты	21 620,0	30 725,9	31 603,2	42,1	2,9
- надбавка за особые условия труда	1136,4	1 628,1	1932,6	43,3	18,7
- надбавка за выслугу лет	565,2	795,7	763,2	40,8	-4,1
- текущее премирование	5232,4	8 157,4	8021,3	55,9	-1,7
- квартальная премия	5606,3	8 088,5	8614,9	44,3	6,5
- годовая премия	4674,8	5 830,8	6036,7	24,7	3,5
- единовременная выплата к отпуску	4 404,9	6 225,4	6 234,5	41,3	0,1
Прочие выплаты	1 310,4	1 525,7	1 626,8	16,4	6,6
Начисления на выплаты по оплате труда	10 815,1	14 857,6	15 520,3	37,4	4,5

Источник: [составлено автором на основе источника 61]

Более быстрыми темпами увеличились стимулирующие выплаты – на 42,1%, прирост оплаты по окладам составил 29,7%. В 2017 году прирост составил 3,5%, в том числе по заработной плате на 3,1%. Оплата по окладам увеличилась на 7,5%, стимулирующие выплаты увеличились на 2,9%.

Структура затрат на оплату труда представлена на рисунке 2.6.

Структура затрат на оплату труда работников учреждения можно оценить как стабильную. В 2017 году изменений не произошло. По сравнению с 2015 годом увеличилась доля стимулирующих выплат и достигла 60%.

Таким образом, инвестиции в оплату труда персонала направлены на стимулирование достижений высоких результатов труда и отличаются стабильностью.



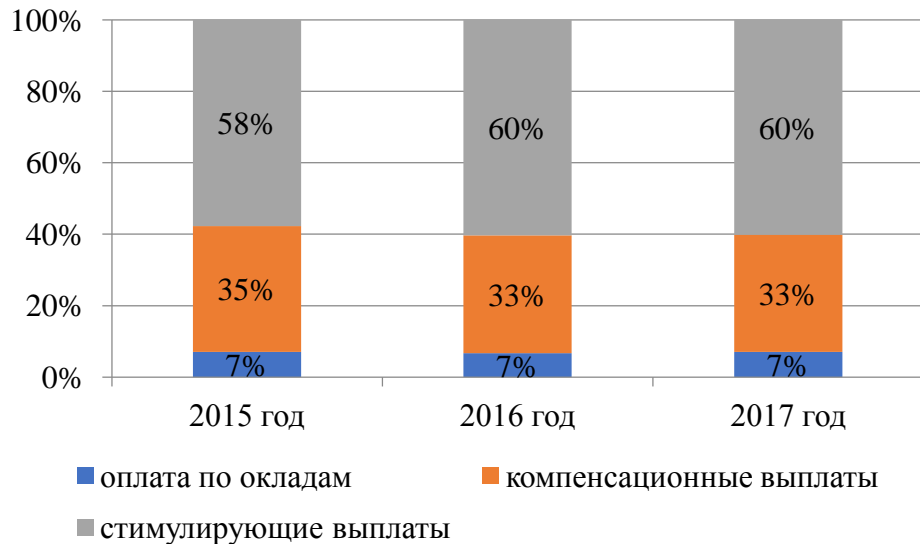


Рисунок 2.6 – Структура затрат на оплату труда работников учреждения  
Источник: [составлено автором на основе источника 61]

Структура стимулирующих выплат работникам учреждения представлена на рисунке 2.7.

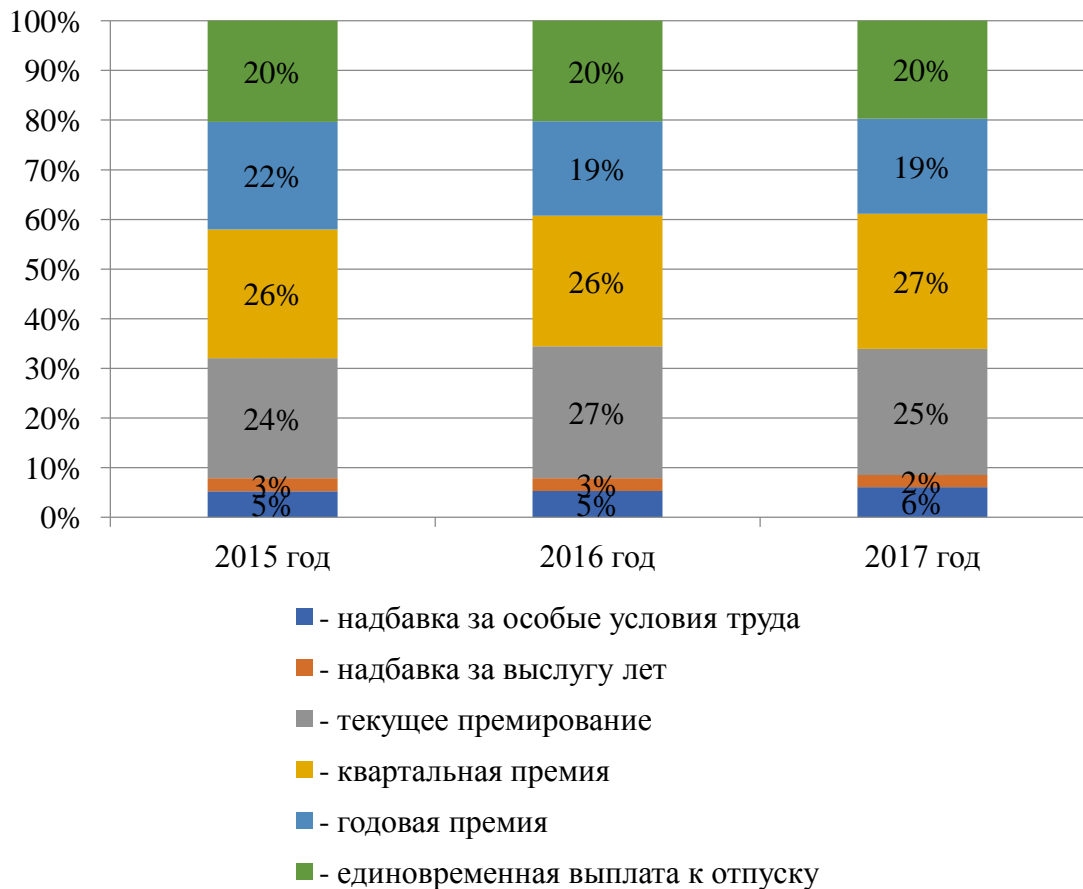


Рисунок 2.7 – Структура стимулирующих выплат работникам учреждения  
Источник: [составлено автором]

В структуре стимулирующих выплат изменения незначительны, что говорит о стабильности выплат и неизменности критериев оценки результатов труда. В стимулирующих выплатах преобладают следующие выплаты: единовременная выплата к отпуску составляет 20% всех стимулирующих выплат, годовая премия – 19%, квартальная премия – 27%, текущее премирование – 25%. Таким образом, превышает краткосрочное премирование. Низкий удельный вес надбавки за выслугу лет – 2%, что не стимулирует персонал на долгосрочную трудовую деятельность в учреждении.

Уровень затрат на оплату труда на одного работника представлен на рисунке 2.8.

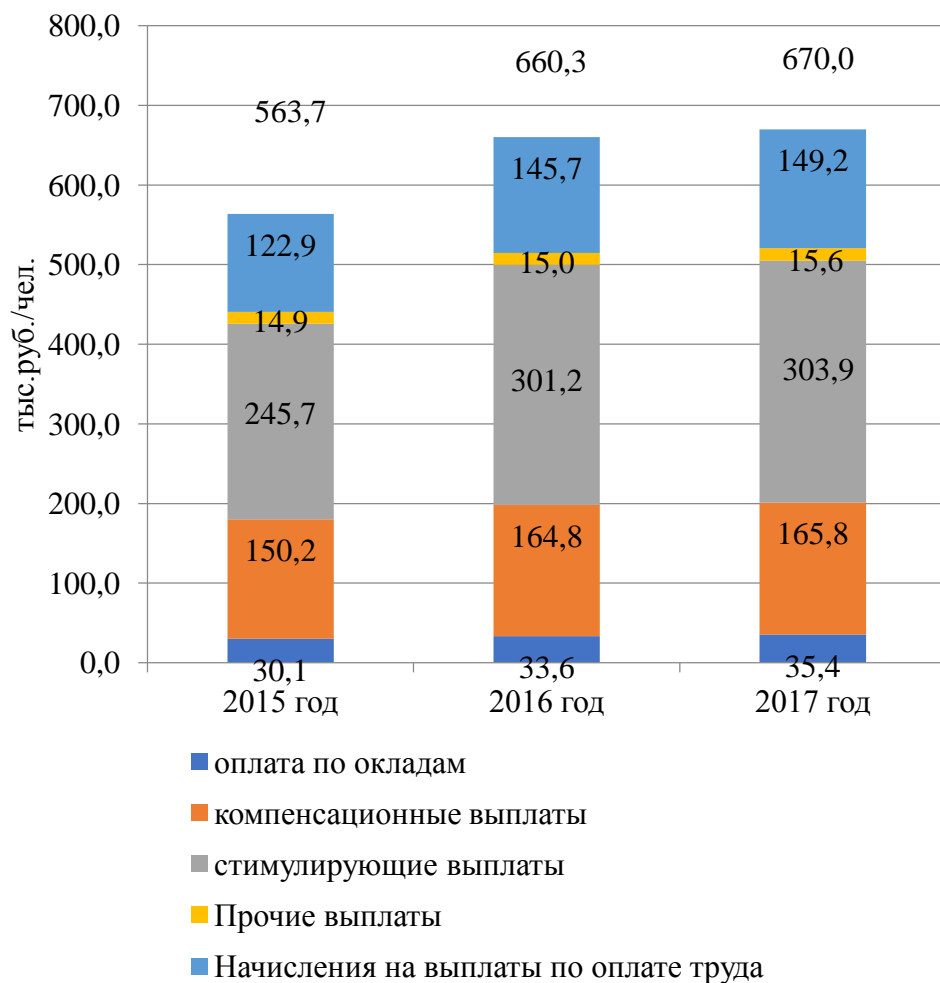


Рисунок 2.8 – Уровень инвестиций на оплату труда на одного работника  
Источник: [составлено автором на основе источника 61]

Уровень инвестиций на оплату труда на одного работника имеет тенденцию к росту с 563,7 тыс.руб. на одного работника до 670,0 тыс.руб. на одного работника. В составе инвестиций в основном возросли стимулирующие выплаты, что говорит о нацеленности инвестиций в человеческий капитал на повышение результативности деятельности учреждения.

Исследование инвестиций на оплату труда показало, что спецификой муниципального учреждения является низкий удельный вес оплаты по окладам и высокий удельный вес стимулирующих выплат. При этом уровень инвестиций на оплату труда в расчете на одного работника имеет тенденцию к росту с опережающим ростом стимулирующих выплат, что нацеливает на достижение высоких результатов работы и обеспечивает высокую отдачу инвестиций в человеческий капитал. В виду специфики месторасположения учреждения высоки инвестиции в компенсирующие выплаты персоналу. В качестве недостатка можно отметить тот факт, что стимулирующие выплаты в основном нацелены на текущее стимулирование и слабо ориентированы на стимулирование длительных трудовых отношений работников с учреждением.

Инвестиции на социальное обслуживание работников представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

## Инвестиции на социальное обслуживание работников учреждения

Показатель	2015 год, тыс.руб.	2016 год, тыс.руб.	2017 год, тыс.руб.	Изменение, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Материальная помощь	44,8	62,4	56,3	39,3	-9,8
Медосмотр	112,8	162,3	170,3	43,9	4,9
Оплата проезда к месту отпуска и обратно	980	1150	1280	17,3	11,3
Итого социальное обслуживание	1137,6	1374,7	1506,6	20,8	9,6
В т.ч. на одного работника	12,9	13,5	14,5	4,3	7,5

Источник: [составлено автором на основе источника 61]

Инвестиции на социальное обслуживание работников выросли на 20,8% в 2016 год и на 9,6% в 2017 году, при этом рост наблюдается в расчете на

одного работника на 4,3% в 2016 году и на 7,5% в 2017 году. Структура инвестиций на социальное обслуживание показана на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Структура инвестиций на социальное обслуживание работников учреждения

Источник: [составлено автором на основе источника 61]

Основной удельный вес в структуре инвестиций на социальное обслуживание приходится на оплату проезда к месту отпуска и обратно – 85%. На медосмотр работников приходится 11%, на материальную помощь 4%.

Третье направление инвестиций в человеческий капитал, по мнению автора, является наиболее ответственным, так как напрямую обеспечивает условия роста человеческого капитала, то есть знаний, умений, навыков, мастерства. На предприятие сотрудник приходит с уже определенным набором знаний. Для эффективного использования человеческого капитала работодателю необходимо либо поддерживать имеющиеся знания, либо развивать их.

Вышеприведенный анализ структуры кадров учреждения показал, что учреждение испытывает нехватку высококвалифицированных работников, что обуславливает особую актуальность инвестиций в обучение и повышение квалификации кадров учреждения.

Состав инвестиций в обучение работников учреждения представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

## Состав инвестиций в обучение работников учреждения

Показатель	2015 год, тыс.руб.	2016 год, тыс.руб.	2017 год, тыс.руб.	Изменение, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Обучение, повышение квалификации	44,3	59	73,5	33,2	24,6
Оплата проезда до места обучения	11,1	17	12,5	53,2	-26,5
Оплата проживания	26,9	40,5	30,5	50,6	-24,7
Оплата командировочных (суточных)	4,5	6,5	5,5	44,4	-15,4
Итого	86,8	123	122	41,7	-0,8
В т.ч. на одного работника	1,0	1,2	1,2	22,3	-2,7

Источник: [составлено автором на основе источника 61]

Инвестиции в обучение работников в 2016 году выросли на 41,7%, в 2017 году наблюдается снижение на 0,8%. Но снижение обеспечено за счет экономии на проезде, проживании и суточных. По обучению наблюдается рост затрат, в том числе в 2016 году на 33,2%, в 2017 году на 24,6%.

Важно исследовать направления обучения работников (таблица 2.8).

Таблица 2.8

## Инвестиции в обучение работников учреждения по направлениям обучения

Показатель	2015 год, тыс.руб.	2016 год, тыс.руб.	2017 год, тыс.руб.	Изменение, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Пожарно-технический минимум, охрана труда	10,0	14,0	16,5	40,0	17,9
Аттестация рабочих	5,0	5,0	0,0	0,0	-100,0
Обучение по программе «Контрактный управляющий»	0,0	0,0	24,0		
Противодействие коррупции	0,0	0,0	18,0		
Защита персональных данных	0,0	0,0	9,0		
Контрактная система в сфере закупок	0,0	0,0	6,0		
Курсы повышения квалификации бухгалтеров	29,3	40,0	0,0	36,5	-100,0
Итого	44,3	59,0	73,5	33,2	24,6
- профильные	29,3	40,0	57,0	36,5	42,5
- непрофильные	15,0	19,0	16,5	26,7	-13,2
В т.ч. на одного работника	0,50	0,58	0,71	14,9	22,2

Источник: [составлено автором на основе источника 72]

Представленные направления обучения свидетельствуют, что в учреждении уделяется внимание развитию человеческого капитала по всем группам работников. Для рабочих специальностей проводится периодическая аттестация на группы электробезопасности. Со всеми группами работников проводятся пожарно-технический минимум и курсы по охране труда. Для управленческих работников в 2017 году организовано обучение по программе «Контрактный управляющий» (повышается управленческий потенциал руководителей). В качестве профильных направлений в период 2015-2016 гг. рассматривались только курсы повышения квалификации бухгалтеров. В 2017 году направления обучения расширены, включены программы противодействие коррупции, защита персональных данных, контрактная система в сфере закупок.

В расчете на одного работника инвестиции на обучение выросли в 2016 году на 14,9%, в 2017 году рост составил 22,2%

Положительной тенденцией является поддержание инвестиций по непрофильным направлениям и рост инвестиций по профильным инвестициям в повышение квалификации основного персонала. Профильные направления инвестиций увеличились на 36,5% в 2016 году и на 42,5% в 2017 году.

Между тем анализ показал, что при наличии проблемы малого удельного веса работников с высшим образованием в учреждении отсутствует направление инвестиций в обеспечение высшего образования сотрудникам.

Четвертое направление инвестиций – создание условий труда.

Инвестиции в данном направлении связаны с обновлением средств труда (парка компьютеров, программного обеспечения), что соответственно приводит к повышению уровня знаний, навыков и стоимости человеческого капитала.

Инвестиции в создание условий труда включают также дополнительные расходы работодателя на оценку условий труда (таблица 2.9).

Таблица 2.9

## Инвестиции в создание условий труда работников учреждения

Показатель	2015 год, тыс.руб.	2016 год, тыс.руб.	2017 год, тыс.руб.	Изменение, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Приобретение ПК, коммуникационного оборудования, копировально-множительной техники	35,0	95,0	120,0	171,4	26,3
Приобретение комплектующих к ПЭВМ (мониторы, системные блоки)	65,0	110,0	45,0	69,2	-59,1
Приобретение программного обеспечения	1200,0	1800,0	2400,0	50,0	33,3
Специальная оценка условий труда	0,0	0,0	47,6	-	-
Итого	1300,0	2005,0	2612,6	54,2	30,3
В т.ч. на одного работника	14,8	19,7	25,1	33,1	27,8

Источник: [составлено автором на основе источника 72]

Инвестиции в создание условий труда работников учреждения имеют существенные темпы роста. В 2016 году прирост составил 54,2%, в 2017 году прирост составил 30,3%, при этом на одного работника также наблюдается рост затрат в 2016 году на 33,1%, в 2017 году на 27,8%. Прирост связан с существенным обновлением парка компьютеров и программного обеспечения. Кроме этого в 2017 году проведена специальная оценка условий труда. Сложившиеся тенденции свидетельствуют о повышении технического уровня труда и соответственно стоимости человеческого капитала в учреждении.

Совокупные инвестиции в человеческий капитал показаны в таблице 2.10.

Таблица 2.10

## Совокупные инвестиции в человеческий капитал учреждения

Направления инвестиций	2015 год, тыс.руб.	2016 год, тыс.руб.	2017 год, тыс.руб.	Изменение, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Оплата труда и начисления на оплату труда	49 605,1	67 351,7	69 678,1	35,8	3,5
Социальное обслуживание	1137,6	1374,7	1506,6	20,8	9,6
Обучение и повышение квалификации	86,8	123	122	41,7	-0,8
Создание условий труда	1300,0	2005,0	2612,6	54,2	30,3
Итого	52 129,5	70 854,4	73 919,3	35,9	4,3
В т.ч. на одного работника	592,4	694,7	710,8	17,3	2,3

Источник: [составлено автором на основе источника 72]

Совокупные инвестиции в человеческий капитал составили в 2017 году более 73 млн.руб., в том числе на одного работника 710,8 тыс.руб. Значительный прирост инвестиций наблюдается в 2016 году – на 17,3% на одного работника, что связано в основном с повышением уровня оплаты труда. В 2016 году рост умеренный и составляет 2,3% на одного работника.

Структура инвестиций в человеческий капитал представлена на рисунке 2.10.

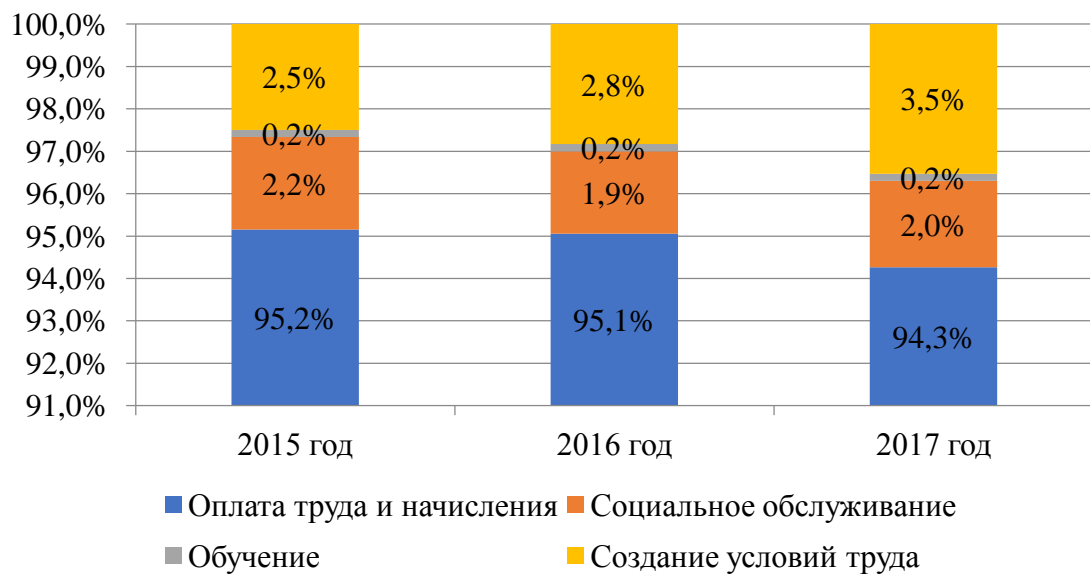


Рисунок 2.10 – Структура инвестиций в человеческий капитал учреждения

Источник: [составлено автором на основе источника 72]

Основной удельный вес в структуре инвестиций в человеческий капитал приходится на оплату труда – 94,3%, но в 2017 году наблюдается снижение удельного веса данного направления инвестиций за счет развития инвестиций на создание условий труда – их доля составила в 2017 году 3,5% и увеличилась по сравнению с 2015 годом на 1%. Доля инвестиций на социальное обслуживание составила 2,0%. Необходимо отметить крайне низкий удельный вес инвестиций в образование и повышение квалификации работников – 0,2% на фоне явной потребности в высококвалифицированных кадрах.



Проведенное исследование направлений инвестиций, их динамики и структуры позволяет сделать следующие выводы:

1. В учреждении реализуются направления инвестиций в профильное обучение работников, однако уровень таких инвестиций критично мал. Курсы повышения квалификации бухгалтеров осуществляются не ежегодно. Между тем структура персонала учреждения характеризуется высоким удельным весом работников с малым стажем работы, что требует форсированного обучения по профильным направлениям, углубленного изучения отдельных направлений учета, изучения изменений в методах и технологиях учета

2. Отсутствуют инвестиции в высшее образование работников, тогда как большая часть основного персонала среди специалистов не имеет высшего образования.

3. Инвестиции в социальное обслуживание с одной стороны мало поддерживают молодых сотрудников, что не способствует омоложению коллектива, с другой стороны, не стимулируют удержание работников с высоким стажем работы. Инвестиции в основном связаны с оплатой проезда к отпуску и обратно, программ социального обслуживания в учреждении практически нет.

4. Инвестиции в материальное стимулирование работников ориентированы в большей степени на краткосрочное премирование, при этом структура персонала характеризуется малым удельным весом работников с длительным стажем работы. В то же время можно выделить и положительную практику: большая часть инвестиций в оплату труда направляется на стимулирующие выплаты, таким образом инвестиции направлены на обеспечение высоких результатов труда.

5. Кроме этого из положительной практики можно отметить значительное наращивание инвестиций в создание условий труда, при этом большая часть из них направлена на обновление программного обеспечения и компьютерного парка, что повышает стоимость человеческого капитала учреждения.

### 2.3. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения

Эффективность в классическом понимании представляет собой отношение результатов к затратам (инвестициям). Спецификой муниципального учреждения является отсутствие финансовых результатов деятельности, являющихся в бизнес-среде универсальным измерителем результатов. Спецификой казенного учреждения является отсутствие муниципального задания, которое для других форм муниципальных учреждений устанавливает натуральные объемы оказания услуг. Таким образом, специфика деятельности исследуемого учреждения не позволяет определить эффективность инвестиций в человеческий капитал в классическом ее понимании.

Учитывая вышесказанное приемлемой методикой оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал муниципального казенного учреждения является методика, предложенная С.В. Бастрыкиным, С.В. Зайцевым, К.А. Чичкановой, суть которой рассмотрена ранее.

На первом этапе оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал необходимо отобрать показатели для оценки и оценить их значимость для последующего присвоения удельный весов. С этой целью было привлечено десять экспертов из числа работников учреждения (основной персонал), среди которых три начальника отдела и семь бухгалтеров.

На оценку экспертам был представлен список показателей, сформированный автором. Перед респондентами были поставлены следующие задачи:

- 1) оценить целесообразность использования показателя в качестве критерия оценки результатов деятельности учреждения и работников;

- 2) при условии возможности использования показателя оценить его значимость по шкале от 0 до 5 баллов, где 0 баллов – значимость отсутствует, 5 баллов – максимальная значимость показателя для оценки результатов деятельности учреждения и работников.

Полученные результаты проведенного опроса экспертов представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Результаты опроса экспертов в рамках выбора показателей оценки результативности инвестиций в человеческий капитал

Показатель	Оценка экспертов, балл										Удельный вес, доли ед.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Расходы учреждения	1	2	0	0	0	0	2	0	0	2	исключен
Чистый операционный результат	3	5	3	4	3	3	3	5	3	2	0,128
Количество обслуживаемых учреждений	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	0,150
Средняя нагрузка на персонал	3	4	3	2	2	2	3	3	5	3	0,113
Чистый операционный результат на одного работника	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	исключен
Эффективность использования рабочего времени	2	3	2	3	1	0	4	1	2	1	0,071
Средняя трудоемкость обслуживания одного учреждения	4	3	4	5	2	4	4	2	3	3	0,128
Фондовооруженность труда	2	1	2	3	1	2	3	2	3	2	0,079
Расходы на одно обслуживаемое учреждение	5	2	4	4	5	5	4	4	5	4	0,158
Чистый операционный результат на одно обслуживаемое учреждение	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	0,173

Источник: [составлено автором]

Из предложенных экспертам десяти показателей исключены два показателя в связи с тем, что большинство экспертов отметили нецелесообразность их использования. Оставшиеся показатели взвешены (присвоены удельные веса) на основе суммы баллов по оценкам экспертов.

На втором этапе производится расчет данных показателей за исследуемый период (таблица 2.12)

Таблица 2.12

## Показатели результативности инвестиций в человеческий капитал

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6
Чистый операционный результат, тыс.руб.	-50 599,7	-68 994,7	-75 651,7	36,4	9,6
Количество обслуживаемых учреждений, ед.	215	264	319	22,8	20,8
Средняя нагрузка на персонал, ед.учреждений/чел.	5,1	5,2	6,0	1,1	16,3
Эффективность использования рабочего времени, доли ед.	0,549	0,551	0,552	0,3	0,2
Средняя трудоемкость обслуживания одного учреждения, чел-час/ед.учреждений	655,8	621,1	525,3	-5,3	-15,4
Фондовооруженность труда, тыс.руб./чел.	9,4	5,0	6,5	-46,8	29,5
Расходы на одно обслуживаемое учреждение, тыс.руб./ед.учреждений	243,9	269,5	235,8	10,5	-12,5
Чистый операционный результат на одно обслуживаемое учреждение, тыс.руб./ед.учреждений	-235,3	-261,3	-237,2	11,0	-9,3

Источник: [составлено автором на основе источника 50]

Далее производится расчет частных показателей оценки и комплексного взвешенного показателя результативности инвестиций в человеческий капитал.

Расчет частных показателей оценки предлагается производить по следующей методике:

- 1) для «восходящих» показателей как отношение уровня показателя отчетного года к базисному:

$$K_{рез\ i} = \frac{Ч_{iотч}}{Ч_{iбаз}}, \quad (2.3)$$

где  $Ч_{iотч}$  – численное значение  $i$ -того показателя в отчетном периоде;

$Ч_{iбаз}$  – численное значение  $i$ -того показателя в базисном периоде;

- 2) для «нисходящих» показателей расчет производится по формуле:

$$K_{рез\ i} = 2 - \frac{Ч_{iотч}}{Ч_{iбаз}}, \quad (2.4)$$

Расчет комплексного взвешенного показателя результативности инвестиций в человеческий капитал производится по следующей формуле:

$$K_{рез} = \sum K_{рез\ i} \cdot Уд_i, \quad (2.5)$$

где  $Уд_i$  – удельный вес показателя, доли ед.

Показатель инвестиций в человеческий капитал рассчитывается по формуле:

$$K_{инв} = \frac{И_{отч}}{И_{баз}}, \quad (2.6)$$

где  $И_{отч}$  – инвестиции в человеческий капитал в отчетном году, тыс.руб.;

$И_{баз}$  – инвестиции в человеческий капитал в базисном году, тыс.руб.

Расчет интегрального показателя эффективности инвестиций в человеческий капитал предлагается производить по формуле:

$$K_{эф} = \frac{K_{рез}}{K_{инв}} \cdot 100, \quad (2.7)$$

где Кэф - интегральный показатель эффективности инвестиций в человеческий капитал, балл.

Результаты оценки частных и комплексного показателей результативности инвестиций в человеческий капитал представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Частный и комплексный показатели результативности инвестиций в человеческий капитал

Показатель	Частный показатель		Удельный вес, доли ед.	Взвешенный частный показатель	
	2016/ 2015	2017/ 2016		2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6
Чистый операционный результат	0,636	0,904	0,128	0,081	0,115
Количество обслуживаемых учреждений	1,228	1,208	0,150	0,185	0,182
Средняя нагрузка на персонал	1,011	1,163	0,113	0,114	0,131
Эффективность использования рабочего времени	1,003	1,002	0,071	0,072	0,072
Средняя трудоемкость обслуживания одного учреждения	1,053	1,154	0,128	0,135	0,148
Фондовооруженность труда	0,532	1,295	0,079	0,042	0,102
Расходы на одно обслуживаемое учреждение	0,895	1,125	0,158	0,141	0,178
Чистый операционный результат на одно обслуживаемое учреждение	0,890	1,093	0,173	0,154	0,189
Комплексный показатель результативности инвестиций в человеческий капитал				0,923	1,116

Источник: [составлено автором на основе источника 72]

В 2016 году по сравнению с 2015 годом результативность инвестиций в человеческий капитал снизилась, о чем свидетельствует значение комплексного показателя ниже единицы. Положительным моментом является улучшение результативности инвестиций в человеческий капитал в 2017 году, о чем свидетельствует значение комплексного показателя превысившее единицу.

Результаты оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал визуализированы на рисунке 2.11.

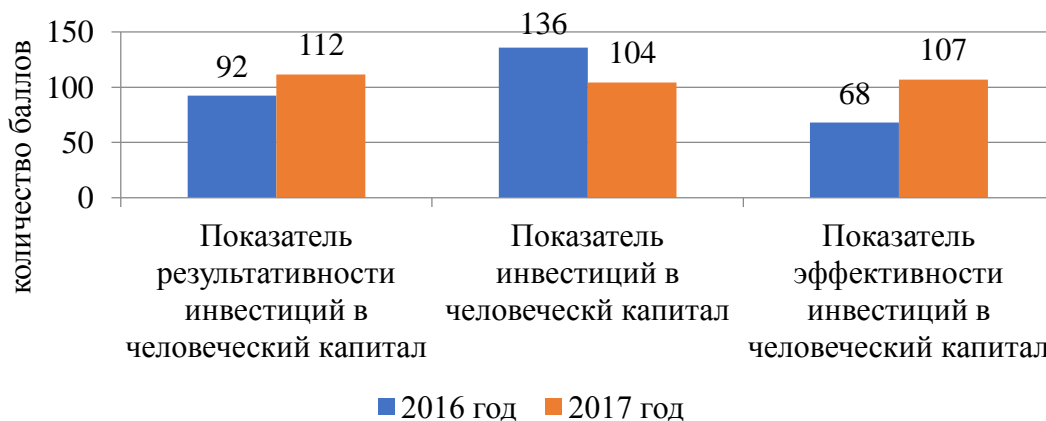


Рисунок 2.11 - Эффективность инвестиций в человеческий капитал учреждения  
Источник: [составлено автором]

Экономический смысл показателя эффективности в баллах заключается в том, что при значении 100 баллов достигается равный прирост результативности и инвестиций в человеческий капитал. При значении свыше 100 баллов результат превышает инвестиции и соответственно имеет место положительная эффективность.

Эффективность инвестиций в человеческий капитал в 2016 году оценена в 68 баллов, то есть инвестиции являются неэффективными. Причиной является опережающий рост оплаты труда над результатами труда. В 2017 году рост инвестиций в человеческий капитал привел к опережающему росту результативности, эффективность оценена в 107 баллов.

Предложенная методика позволяет комплексно оценить результативность инвестиций в человеческий капитал, выявить соответствие инвестиций и результатов, оценить предельный рост инвестиций в человеческий капитал с учетом планируемых результатов деятельности учреждения. Предложенная методика является универсальной и может быть адаптирована к любому муниципальному казенному учреждению с учетом специфики его деятельности путем отбора показателей, характеризующих результаты деятельности учреждения и работников.

Таким образом, в процессе анализа эффективности инвестиций в человеческий капитал муниципального казенного учреждения автором достигнуты следующие результаты:

- исследована специфика деятельности учреждения, выявлены особенности человеческого капитала учреждения, сделаны выводы о возможности применения эффективных методов управления человеческим капиталом, используемых в бизнес-среде, в практике деятельности учреждения;

- проведен анализ состава, динамики и структуры инвестиций в человеческий капитал, исследовано соответствие сложившейся практики инвестирования и необходимых направлений развития человеческого капитала;

- проведен отбор и оценка весомости показателей для оценки результативности инвестиций в человеческий капитал с использованием метода экспертных оценок;

- предложена методика комплексной оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал с учетом специфики деятельности муниципальных казенных учреждений;

- проведена оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал по предложенной методике, дана экономическая интерпретация полученных результатов.

Заключительным этапом является разработка мероприятий по совершенствованию управления эффективностью инвестиций в человеческий капитал.



## ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

### 3.1. Приоритетные направления финансовых вложений в человеческий капитал муниципального учреждения

Современное состояние муниципального управления предусматривает наличие эффективных инвестиций в человеческий капитал, направленных на повышение профессиональной компетентности, мотивации муниципальных служащих и обеспечение условий для увеличения результативности их профессиональной деятельности.

В виду специфики деятельности муниципального учреждения основным отличительным признаком инвестиций в человеческий капитал выступает их тесная взаимосвязь с кадровой политикой государства в целом и муниципального образования в частности.

Важной составной частью инвестиций в человеческий капитал в органах государственной власти и муниципального управления является обеспечение высокой профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих.

Профессиональные качества являются стержнем в любой сфере деятельности. Понимая огромную значимость формирования корпуса профессионально-компетентных служащих, органы законодательной и исполнительной власти РФ, ученые и практики уделяют этой проблеме пристальное внимание. Продолжающаяся в стране реформа всей структуры исполнительной власти свидетельствует о важности и стратегической значимости этой проблемы [3].

Среди различных форм и направлений работы, способствующей повышению профессиональной компетентности работников муниципального

учреждения, особое место занимает образовательная деятельность. Несмотря на положительные подвижки в обучении, потребность в профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации в целом удовлетворяется пока недостаточно. Это показал детальный анализ работы муниципального учреждения. Реальная практика, характеризующаяся наличием роста нагрузки на персонал муниципального учреждения, повышением требований к профессиональным компетенциям персонала, требуют значительного расширения образовательной деятельности.

Однако было бы не совсем верно сводить профессиональное развитие персонала муниципального учреждения только к специальному обучению (в вузах, на курсах, семинарах и т. п.). Профессиональное развитие заключается, прежде всего, в формировании и постоянном обогащении у служащих профессионально значимых качеств, знаний, навыков и умений, которые необходимы им для эффективного выполнения своих должностных функций и обязанностей. Единство обучения и активной включенности в трудовой процесс - необходимое условие роста профессионализма государственных и муниципальных служащих на современном этапе.

Тем самым органы муниципального управления могут воздействовать на сектор образования и обеспечивать основу для качественного специализированного образования, включающего не только знания по профессии, но и знания в области государственного и муниципального управления. Последнее актуально в связи с особенностями деятельности муниципальных учреждений и особенностями трудовой деятельности муниципальных служащих.

Результатом такого воздействия становится формирование кадрового резерва квалифицированных работников муниципальных учреждений. Здесь важно не только формирование такого резерва, но и меры по удержанию работников в резерве, ограничения миграции в другие сектора экономики муниципального образования.

Дальнейшее воздействие органов местного самоуправления должно быть направлено на регулирование динамики рынка труда. При формировании рычагов воздействия в этой области важно максимально сократить миграцию квалифицированных подготовленных муниципальных служащих из сектора муниципальных услуг. Здесь конкуренцию составляют коммерческие предприятия, предлагающие более высокий уровень оплаты труда, социальных льгот, возможности саморазвития и реализации кадрового потенциала.

Органы местного управления имеют возможность воздействия на динамику рынка труда с целью формирования человеческого капитала муниципальных учреждений. Это не менее важный этап, чем обучение муниципальных служащих. Для формирования человеческого капитала, способного генерировать качественные муниципальные услуги, не достаточно получить образование, необходимо постоянно наращивать знания, умения, навыки. С этой целью формируются кадровые резервы в муниципальных учреждениях, разрабатываются программы повышения квалификации, личностного развития. С наращиванием профессиональных компетенций растет и статус муниципальных служащих, что делает необходимым разработку программ кадрового продвижения.

Немаловажной составляющей человеческого капитала являются молодые кадры. Молодой сотрудник отличается инновационностью, новаторством, трудовой активностью, более высокими информационно-техническими компетенциями, легче воспринимают нововведения, имеет высокий потенциал роста человеческого капитала. Но с другой стороны он более мобилен, что требует особых рычагов воздействия для удержания молодых перспективных кадров в рамках муниципальных учреждений.

Еще одним направлением повышения качества человеческого капитала муниципальных учреждений является формирование мер по приведению уровня денежного вознаграждения муниципальных служащих к уровню оплаты труда в среднем по муниципальному образованию. Вопросы денежного вознаграждения являются основным фактором перетока человеческого

капитала между сектором муниципальных услуг и коммерческих предприятий. Формирование достойного уровня денежного вознаграждения в совокупности с формированием специализированной среды образования муниципальных служащих значительно снижает риск миграции высококвалифицированных кадров.

Одновременно реализация мер по повышению профессиональных компетенций муниципальных служащих должна сопровождаться усилением материально-технической базы муниципальных учреждений. Полученные новые знания, навыки, компетенции должны реализовываться на современном программном обеспечении, современном оборудовании, с использованием новых технологий. В этом направлении формирования человеческого капитала необходимо также учитывать потребность в повышении информационно-коммуникационного уровня компетенций муниципальных служащих.

С позиции формирования политики в отношении притока и оттока кадров, оплаты труда дополнительными рычагами воздействия органов местного самоуправления на динамику рынка труда могут быть:

- разработка организационно-методических подходов по работе с молодыми кадрами в муниципальных учреждениях;
- разработка программы возвращения и привлечения работников в сектор муниципальных услуг;
- разработка программ обеспечения денежного вознаграждения муниципальных служащих на уровне среднего по муниципальному образованию.

Все представленные меры способствуют сокращению миграции между секторами муниципальных услуг и коммерческих предприятий и формированию качественного человеческого капитала муниципальных учреждений.

Спецификой деятельности муниципального учреждения в части формирования человеческого капитала является тесная связь с политикой

органов муниципальной власти, а также с финансированием направлений развития человеческого капитала муниципального образования. Формирование направлений финансовых вложений в человеческий капитал муниципального учреждения должно осуществляться в рамках общих направлений развития человеческого капитала муниципального образования. Несмотря на это муниципальное учреждение имеет некоторую свободу в формировании мер по развитию, так как органы местного управления формируют только общие направления и определяют рамки финансирования.

Приоритетные направления инвестирования в человеческий капитал по городу Пыть-Ях определяются рядом нормативных документов, основными из которых выступают:

– Указ Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 года № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы»;

– Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 года № 1919-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы»;

– Стратегия социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 22 марта 2013 года № 101-рп;

– Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры № 88-рп от 17.02.2017 «О Концепции развития человеческого капитала в системе государственного и муниципального управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»;

– Государственная программа Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Развитие государственной гражданской службы, муниципальной службы и резерва управленческих кадров в Ханты-Мансийском автономном

округе – Югре в 2016-2020 годах», утвержденная постановлением Правительства автономного округа от 17 октября 2014 года № 374-п.

Основным документом, определяющим направления инвестирования в развитие человеческого капитала в автономном округе выступает Концепция развития человеческого капитала. Концепция представляет собой совокупность целей, задач, принципов и приоритетов деятельности органов государственной власти автономного округа, органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа по регулированию кадровым процессом и отношений на государственной гражданской и муниципальной службе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры [11].

Стратегической целью Концепции является повышение качества государственного и муниципального управления посредством формирования оптимальных организационных условий функционирования органов государственной власти и органов местного самоуправления, развития профессиональных кадров на государственной гражданской и муниципальной службе.

Стратегическая цель декомпозирована следующими основными целями Концепции [11]:

- оптимизация организационной структуры органов власти, максимальное использование потенциала кадровых ресурсов и их организационное развитие, подготовка и внедрение решений по улучшению организации деятельности, которые повышают эффективность работы органов власти;
- формирование кадрового резерва, подготовленного к эффективной государственной гражданской и муниципальной службе;
- создание системы мотивации, направленной на повышение эффективности работы сотрудников;
- создание системы подготовки квалифицированных кадров с учетом лучших международных практик;

– соблюдение требований законодательства в сфере государственной гражданской и муниципальной службы, трудового права;

– развитие механизмов предупреждения коррупции, выявление коррупционных рисков, формирование антикоррупционного поведения служащих, организация эффективной борьбы с коррупцией.

Результаты и показатели достижения целей концепции приведены в приложении Б [11]. Сформированные цели могут быть декомпозированы до уровня целей муниципальных учреждений, при этом каждое муниципальное учреждение имеет возможность формирования индивидуальных целей развития человеческого капитала с учетом специфики своей деятельности и имеющихся недостатков в системе управления кадровым потенциалом.

Проведенный ранее анализ инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения позволил выявить недостатки, которые снижают эффективность финансовых вложений и не приводят к превышающему росту результатов труда. Обобщая проведенный анализ можно отметить следующие недостатки:

- 1) низкий уровень обеспеченности работниками с высшим образованием по профильным направлениям (бухгалтерский учет, аудит);
- 2) низкий уровень охвата работников повышением квалификации по профильным направлениям (бухгалтерский учет, аудит);
- 3) отсутствие кадрового резерва высококвалифицированных работников;
- 4) низкий удельный вес молодых работников;
- 5) низкий удельный вес работников с длительным стажем работы по профильному направлению;
- 6) рост нагрузки на работников по основному виду деятельности;
- 7) рост трудоемкости обслуживания учреждений;
- 8) низкая эффективность инвестиций в человеческий капитал.

Устранение данных недостатков требует пересмотра размера, структуры и направлений инвестиций в человеческий капитал. Инвестиции должны

обеспечивать приток в учреждение высококвалифицированных кадров, омоложение коллектива, формирование кадрового резерва, продвижение по должности, обеспечения соответствия квалификации кадров и применяемых технологий. При этом инвестиции в человеческий капитал должны генерировать опережающие темпы роста результативности труда по муниципальному учреждению, что обеспечит повышение их эффективности.

В рамках политики подготовки муниципальных служащих видится актуальным для муниципального учреждения развитие взаимоотношений с образовательными учреждениями по профильным направлениям. Необходимы инвестиции, связанные с привлечением на практику перспективных студентов, в том числе с последующим приемом на работу; формированием программ профильного образования с полной или частичной оплатой за счет средств муниципального бюджета.

В рамках политики формирования кадрового резерва, развития профессиональных компетенций видится актуальным для муниципального учреждения реализация таких направлений инвестиций в человеческий капитал как повышение профессиональных компетенций по профильным направлениям, что требует разработки не только программ повышения квалификации с учетом профессиональных требований, но и программ удержания работников после прохождения повышения квалификации. В этом же блоке рекомендуется проработка направлений инвестиций в формирование и использование кадрового резерва, который в настоящее время в учреждении отсутствует, что требует создания индивидуальных программ развития резервистов.

В рамках политики регулирования притока и оттока кадров, оплаты труда рекомендуется для муниципального учреждения развивать инвестиции в омоложение коллектива, при этом особое внимание должно уделяться инициативным работникам, способным реализовать новые учетные технологии, снижающие трудоемкость учетных функций. Необходимо развивать направление инвестирования в стимулирование труда, как в виде премирования



(в том числе стимулирующее на долгосрочную трудовую деятельность в муниципальном учреждении), так и в виде социальных льгот и гарантий. Необходимо продолжать инвестирование в развитие материально-технической базы муниципального учреждения, уделяя внимание не только замене устаревшего компьютерного обеспечения, но и в условиях растущей нагрузки на работников внедрению новых технологий учета и совершенствованию программного обеспечения, что в свою очередь должно сопровождаться соответствующим развитием профессиональных навыков сотрудников.

Таким образом, анализ специфики деятельности муниципальных учреждений и органов местного самоуправления по развитию кадрового потенциала позволили сформировать перспективные направления инвестирования в человеческий капитал, а именно: развитие взаимоотношений с образовательными учреждениями по профильным направлениям, повышение профессиональных компетенций по профильным направлениям, работа с кадровым резервом, омоложение коллектива и повышение стабильности кадров, совершенствование системы стимулирования труда, улучшение материально-технической базы. В рамках каждого направления должны быть определены мероприятия по повышению эффективности инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения и проведена оценка ожидаемых последствий реализации мероприятий с установкой целевых показателей.

### 3.2. Методическое обеспечение программы повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал

В рамках сформированных перспективных направлений инвестиций в человеческий капитал необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на реализацию данных направлений. Комплекс мероприятий с указанием сроков их реализации представляет собой программу повышения

эффективности инвестиций в человеческий капитал. Кроме этого для оценки исполнения программы предлагается разработать целевые показатели (индикаторы эффективности) по отдельным мероприятиям. Достижения целевых показателей должно мониторится ежегодно с формированием отчета по реализации программы повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал.

Предлагаемая программа для повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

**Программа повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал на среднесрочный период**

Направление инвестиций	Мероприятия	Срок исполнения	Целевой показатель эффективности мероприятия
1	2	3	4
Развитие взаимоотношений с образовательными учреждениями высшего образования по профильным направлениям	Разработка и согласование с учебными заведениями графиков встреч со студентами	Ежегодно в течение года	Проведение не менее 3 встреч в год
	Формирование заявок на практикантов, направление в образовательные учреждения получение обратной связи (резюме, рекомендаций, характеристик)	Ежегодно в течение года	Отбор не менее 3 перспективных практикантов
Развитие взаимоотношений с образовательными учреждениями высшего образования по профильным направлениям	Разработка графиков прохождения практик	Ежегодно в течение года	Количество часов работы практикантов не менее 240 часов
	Разработка методических основ оценки результативности и перспективности практикантов	До 01.03.2019	Включение не менее 1 выпускника по результатам практики в резерв приема на работу

## Продолжение таблицы 3.1

Повышение профессиональных компетенций по профильным направлениям	Формирование заявок на повышение квалификации кадров по профильным направлениям (бухгалтерский учет, аудит)	До 25.12 текущего года на плановый год	Повышение квалификации не менее 30% основного персонала по профильному направлению Снижение трудоемкости на 10%
Обеспечение обязательных требований к подготовке кадров	Формирование заявок на подготовку кадров по обязательным требованиям	До 25.12 текущего года на плановый год	Соответствие уровня подготовки кадров обязательным требованиям 100%
Работа с кадровым резервом	Проведение оценки персонала	До 01.05 текущего года	Охват оценкой не менее 80% основного персонала
	Формирование списка резервистов	До 01.06 текущего года	Охват резервистами не менее 80% текущей и перспективной потребности в основной кадрах
	Формирование индивидуальных планов развития резервистов	До 01.08. текущего года	Достижение уровня закрытия вакантных мест резервистами 80%
Омоложение коллектива	Организация Союза молодых специалистов	До 01.03.2019	Достижение доли молодых работников в структуре основного персонала 25%
	Разработка программы деятельности Союза молодых специалистов	До 25.12 текущего года на плановый год	
Совершенствование системы стимулирования труда	Разработка программы социального обслуживания	До 25.12 текущего года на плановый год	Коэффициент опережения не ниже 1,05
Совершенствование системы стимулирования труда	Разработка критериев долгосрочного премирования (за стаж работы)	До 01.03.2019	Достижение доли долгосрочного премирования в составе ФОТ 10%
	Включение критериев долгосрочного премирования (за стаж работы) в действующую систему оплаты труда	До 01.06.2019	Снижение текучести кадров

## Продолжение таблицы 3.1

Улучшение материально-технической базы	Организация Инновационного совета	До 01.03.2019	Рост фондоотдачи на 10%
	Формирование заявки на замену парка компьютеров и программного обеспечения	До 25.12 текущего года на плановый год	Снижение трудоемкости на 10%

Источник: [составлено автором на основе источника 26]

В рамках развития взаимоотношений с образовательными учреждениями высшего образования по профильным направлениям предлагается ряд мер по привлечению перспективных студентов. Повышение эффективности инвестиций в обучение муниципальных служащих достигается за счет раннего отбора практикантов по результатам практики, показавших наиболее высокие результаты труда. В результате должен быть сформирован резерв молодых, активных, перспективных работников для трудоустройства в муниципальное учреждение. При этом важным элементом в удержании молодых кадров должны выступать инвестиции в формирование Союз молодых специалистов.

В качестве субъекта оценки должен выступать непосредственный руководитель практиканта. Оценка практиканта проводится по завершении им программы практики. Предлагаемые критерии оценки приведены на рисунке 3.1.

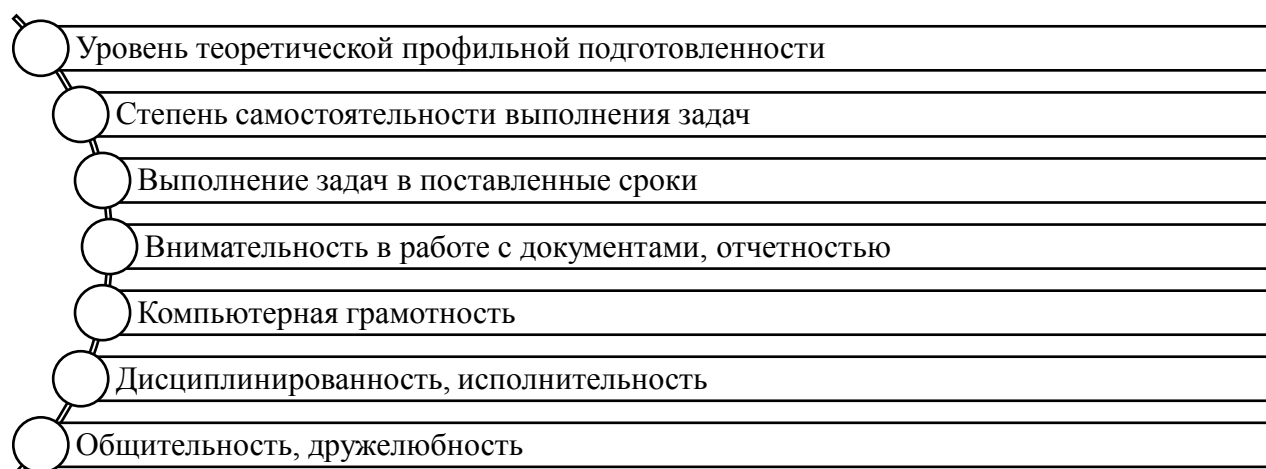


Рисунок 3.1 - Предлагаемые критерии оценки результативности и перспективности практикантов

Источник: [составлено автором]

В качестве методики оценки предлагается применение балловой методики со следующей шкалой:

- 5 баллов – высокий уровень;
- 4 балла – выше среднего;
- 3 балла – средний уровень;
- 2 балла – ниже среднего;
- 1 балл – низкий уровень;
- 0 баллов – отсутствие навыков.

Если практикант в процессе прохождения практики взаимодействовал с несколькими руководителями, то оценка проводится каждым руководителем. Количество баллов при этом рассчитывается как среднеарифметическое.

Критерии отбора практиканта для включения его в резерв на прием на работу в муниципальное учреждение могут быть следующими:

- 30 баллов и более – безусловное включение в резерв на прием на работу с сокращением испытательного срока на период практики;
- от 20 баллов до 30 баллов - включение в резерв на прием на работу со стандартным периодом испытательного срока;
- менее 20 баллов – включение в дальний резерв.

Особую значимость для повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал имеет повышение профессиональных компетенций по профильным направлениям.

При создании системы подготовки персонала необходима методика, обеспечивающая контроль усвоения материала сотрудниками. Для этого предназначена система тестирования и проверки приобретаемых знаний и умений с помощью упражнений, вопросов, контрольных заданий, которыми завершается каждый учебный курс.

Для корректного расчета уровня эффективности необходимо определить что оценивается: тренинги, конкретный курс, подготавливаемые сотрудники, преподаватели, отдел подготовки кадров или тренинг в целом. Затем

рассматриваются цели проведения анализа, какой эффект необходимо получить в результате тренинга, что должно быть изменено в ходе подготовки персонала.

В рамках изучения эффективности во внимание берутся такие факторы как: производительность тренинга; сколько затрачивается ресурсов (материальных, временных и т. д.) на организацию подготовки персонала и как их можно сократить; где проводится тренинг — на рабочих местах или удаленно.

Итогом проведения анализа должна быть оценка затрат на проведение тренинга: окупается ли тренинг; как, кто и на каком основании рассчитывает затраты; кто является источником информации, каковы пути оптимизации.

Общая процедура оценки подготовки персонала представляет собой последовательность нескольких этапов [4]:

1) по окончании тренинга или семинара ее участники заполняют анкеты для дальнейшей корректировки программы, улучшения организации учебного процесса и восприятия материала;

2) до и после процесса обучения проводится тестирование и оценивается уровень усвоения материала, полученный в процессе тренинга;

3) оценивается уровень использования полученных знаний, изменение поведения сотрудников, уровень их компетенции и развитие до необходимого уровня, применение полученных знаний и навыков на рабочем месте;

Предлагаемая форма анкеты обучаемых представлена в приложении В. При оценке используется балловый метод со шкалой от 1 до 5 баллов, где 1 балл соответствует минимальной оценке, 5 баллов – максимальной оценке. На основе суммирования оценок слушателей курсов повышения квалификации дается оценка качеству курса и разрабатываются меры по корректировке программы повышения квалификации.

Для реализации первого этапа предлагается следующая система критериев оценки результативности курса (тренинга) (рисунок 3.2).

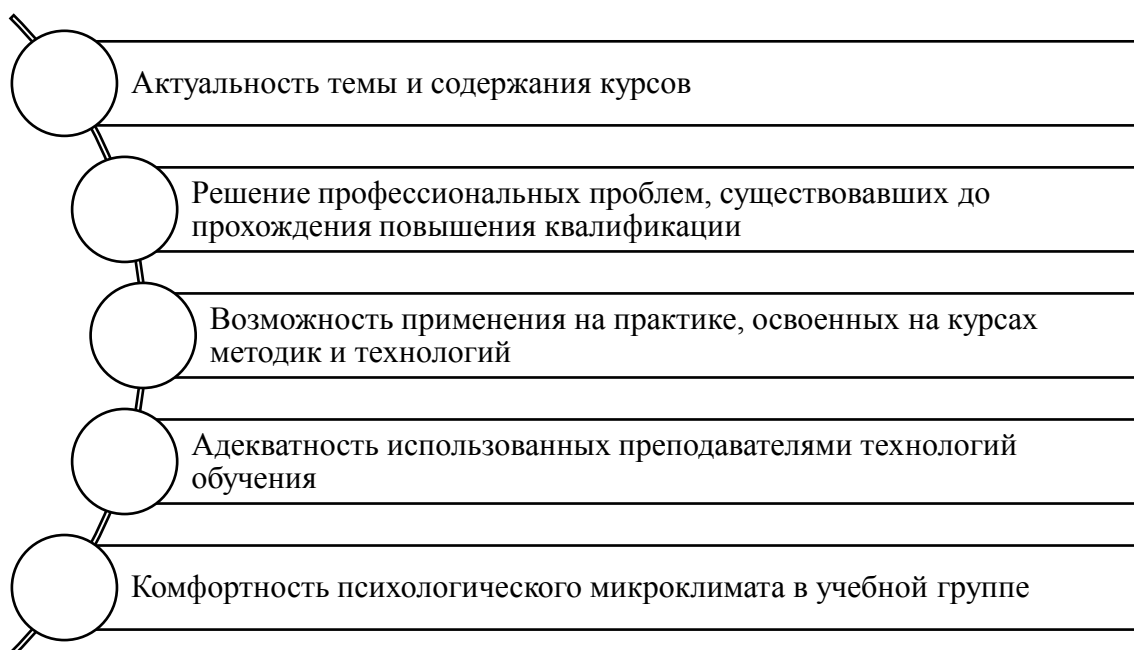


Рисунок 3.2 – Предлагаемые критерии оценки результативности курса (тренинга)

Источник: [составлено автором]

Работа с кадровым резервом в учреждении требует специальных методик оценки резервистов. В настоящее время широкое распространение получил компетентностный подход к оценке резервистов. При данном подходе оценка резервиста производится по критерию соответствия заранее разработанной модели компетенций должности.

В литературе существует множество разных взглядов на понятие «компетенция». В разъяснениях разработчикам основных образовательных программ для реализации федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (Письмо Минобрнауки РФ от 13.05.2010 N 03-956) дано следующее определение. Компетенция - способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области

К настоящему времени сложились два подхода к пониманию компетенций: личностный и функциональный. Личностный подход основывается на характеристике личности, позволяющей ей добиваться

успешных результатов в работе, а функциональный подход – на описании задач и ожидаемых результатов [6].

Для омоложения коллектива и удержания молодых кадров предлагается реализовать проект создания Союза молодых специалистов. Важно определить бюджет данного Союза и в рамках данного бюджета сформировать программу деятельности. В состав данной программы по мнению автора целесообразно включить:

- спортивные мероприятия: участие в муниципальных спортивных мероприятиях командой от муниципального учреждения, организация тренировок команд;

- культурно-массовые мероприятия: участие в творческих фестивалях на уровне муниципалитета, области; организация конкурсов творчества среди работников и их детей;

- научные мероприятия: участие в научных конференциях на уровне муниципалитета, области; организация конкурсов идей в учреждении.

Параллельно рекомендуется создать Инновационный совет, в задачи которого необходимо включить:

- объединение работников-новаторов;
- организация мозговых штурмов, формирование инновационных идей;
- формирование проектов инновационных идей, оценка эффективности их реализации;

- организация представления инновационных проектов на уровне руководства муниципального учреждения и муниципальном уровне;

- сопровождение внедрения инновационных проектов в муниципальном учреждении.

Сферой деятельности Инновационного совета должна являться деятельность по бухгалтерскому учету. Как основная деятельность муниципального учреждения.



Таким образом, в рамках разработки направлений повышения эффективности финансовых вложений в человеческий капитал автором предложена среднесрочная программа, включающая в себя комплекс мероприятий по повышению эффективности инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения, сроки их исполнения, а также целевые показатели для мониторинга исполнения и оценки результативности реализации программы.

Отдельное внимание уделено методическому обеспечению оценки результативности и перспективности практикантов по профильным направлениям и использования результатов оценки для формирования резерва на прием на работу.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать оптимизации структуры инвестиций в человеческий капитал и повышению их эффективности за счет опережающего роста результативности труда, снижения трудоемкости учетных функций, возможности повышения нагрузки на персонал и расширения объемов оказания услуг, повышения качества муниципальных услуг.

### 3.3. Прогнозирование эффективности реализации предложенной программы

Приоритетная роль в реализации программы по формированию кадрового потенциала, достижения поставленной цели и задач, контрольных показателей принадлежит механизму реализации данной региональной программы, которая состоит из следующих основных блоков (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Механизм реализации программы повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал

Источник: [составлено автором]

Процесс составления и реализации программы повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал должен включать в себя следующие основные этапы: аналитический, концептуальный, расчетный, организационный, распорядительный [9].

Аналитический этап включает в себя сбор и анализ статистической и аналитической информации по использованию человеческого капитала с целью выявления проблем в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

Концептуальный этап предполагает сбор и анализ самого широкого спектра предложений в сфере инвестиций в человеческий капитал от всех заинтересованных сторон, а также научных и профессиональных специалистов.

Расчетный этап включает в себя целый круг формирования и решения методологических вопросов, построения моделей и сценариев развития, проведения непосредственных расчетов на основе выбранных методологических подходов.

На организационном и распорядительном этапах осуществляется реализация программы с четкой конкретизацией обязательств, сроков, ответственности, бюджета, системой контроля и контрольных показателей, ответственных лиц в соответствии с их полномочиями.

Формирование бюджета программы, в сущности, определяет объем инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения. Каждое направление предложенной программы потребует материальных затрат.

Развитие взаимоотношений с образовательными учреждениями высшего образования по профильным направлениям потребует дополнительных инвестиций в оплату труда привлекаемых практикантов. Повышение профессиональных компетенций по профильным направлениям и обеспечение обязательных требований к подготовке кадров предполагает инвестиции в образование. Работа с кадровым резервом предполагает инвестиции в реализацию индивидуальных планов профессионального развития резервистов. Омоложение коллектива потребует инвестиций на мероприятия Совета молодых кадров. Совершенствование системы стимулирования труда предполагает инвестиции в оплату труда и премирование работников. Улучшение материально-технической базы основывается на инвестициях в обновление компьютерного парка и программного обеспечения.

Расчет ожидаемых инвестиций в человеческий капитал в соответствии с предложенной программой показан в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Инвестиции в человеческий капитал в соответствии с предложенной программой на первый год реализации программы

Направление/показатель	Количественная характеристика	Сумма инвестиций, тыс.руб.
1	2	3
Развитие взаимоотношений с образовательными учреждениями высшего образования по профильным направлениям	Прохождение практики 240 часов. Ставка практиканта 125 руб./час	30
Повышение профессиональных компетенций по профильным направлениям	Повышение квалификации 16 чел. Стоимость курсов 41 тыс.руб.	656
Обеспечение обязательных требований к подготовке кадров	Прохождение обязательных курсов 5 чел. Стоимость курсов 5,5 тыс.руб.	27,5
Работа с кадровым резервом	Количество резервистов 6 чел. Бюджет индивидуального плана развития резервиста 20 тыс.руб. в год.	120
Омолождение коллектива	Доплата руководителю Союза молодых специалистов – 15% оклада.	30,2
	Количество участников 15 чел. Бюджет мероприятий Союза на одного специалиста 10 тыс.руб.	150
Совершенствование системы стимулирования труда	Расширение мер социального обслуживания. Бюджет 5 тыс.руб./чел.	2026,6
	Исключение надбавки за особые условия труда (дублируют компенсирующие выплаты). Увеличение надбавки за выслугу лет с 3,5% до 12% оклада. Сокращение квартальной премии с 40% до 25%. Увеличение годового бонуса с 30% до 45%	70 254,8
Улучшение материально-технической базы	Доплата руководителю Инновационного совета – 15% оклада	30,2
	Количество участников 10 чел. Бюджет мероприятий Инновационного совета на одного участника 20 тыс.руб.	200

## Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
	Обновление 15 ед. компьютеров. Доработка 1С: Бухгалтерия государственного учреждения 8	785
Итого		74 310,3

Источник: [составлено автором]

Совокупные инвестиции в человеческий капитал муниципального учреждения на первый год реализации программы ожидаются в сумме 74 310,3 тыс.руб. Распределение инвестиций по направлениям и изменение по сравнению достигнутым в учреждении уровнем показано в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Распределение инвестиций по направлениям

Направление инвестиций	Текущий уровень инвестиций, тыс.руб.	Проектный уровень инвестиций с учетом реализации программы, тыс.руб.	Изменение, тыс.руб.	Прирост, %
Оплата труда и начисления	69 678,1	70 345,2	667,0	1,0
Социальное обслуживание	1 506,6	2 026,6	520,0	34,5
Обучение	122,0	803,5	681,5	558,6
Создание условий труда	2 612,6	1135	-1 477,6	-56,6
Итого	73 919,3	74 310,3	390,9	0,5

Источник: [составлено автором]

Проектный уровень инвестиций составит 74310,3 тыс.руб., прирост инвестиций незначительный 390,9 тыс.руб. или 0,5%. В составе инвестиций ожидается рост вложений в оплату труда, социальное обслуживание, обучение. Сокращение вложений в создание условий труда обусловлено плановым сокращением программы обновления компьютерного парка.

Изменения в структуре инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения показано на рисунке 3.4. как видно из рисунка увеличится доля вложений в оплату труда до 94,7%, повышение доли инвестиций в социальное обслуживание до 2,7%, увеличение доли инвестиций в обучение до 1,1%. При этом прирост инвестиций в обучение проектируется в 6,5 раз.

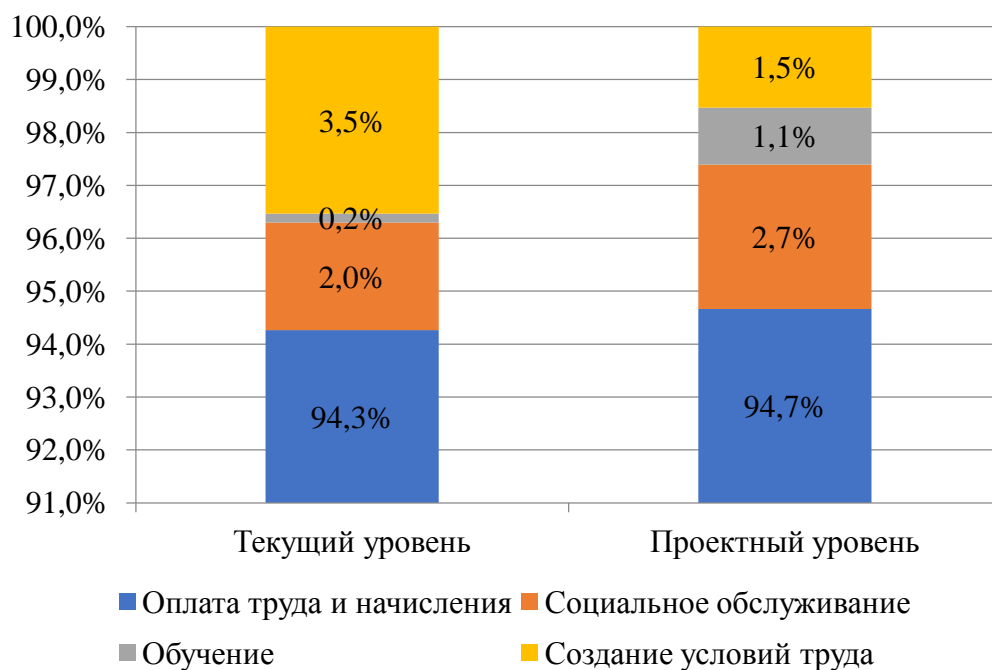


Рисунок 3.4 – Изменения в структуре инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения

Источник: [составлено автором]

В составе каждого направления инвестиций также ожидается существенное изменение. В составе инвестиций в оплату труда планируется рост доли стимулирующих выплат, ориентированных на долгосрочное премирование. Ожидаемые изменения в структуре стимулирующих выплат показаны на рисунке 3.5.

В составе стимулирующих выплат проектный уровень выплат, направленных на стимулирование долгосрочных трудовых отношений, составит 38% против 25% в текущем уровне. В том числе уровень проектный надбавки за выслугу лет увеличится с 2% до 8%, проектный уровень годового

премирования повысится с 19% до 30%. При этом уровень оплаты труда на одного работника повысится на 0,9%, в том числе уровень стимулирующих выплат на одного работника повысится на 1,8% (рисунок 3.5).

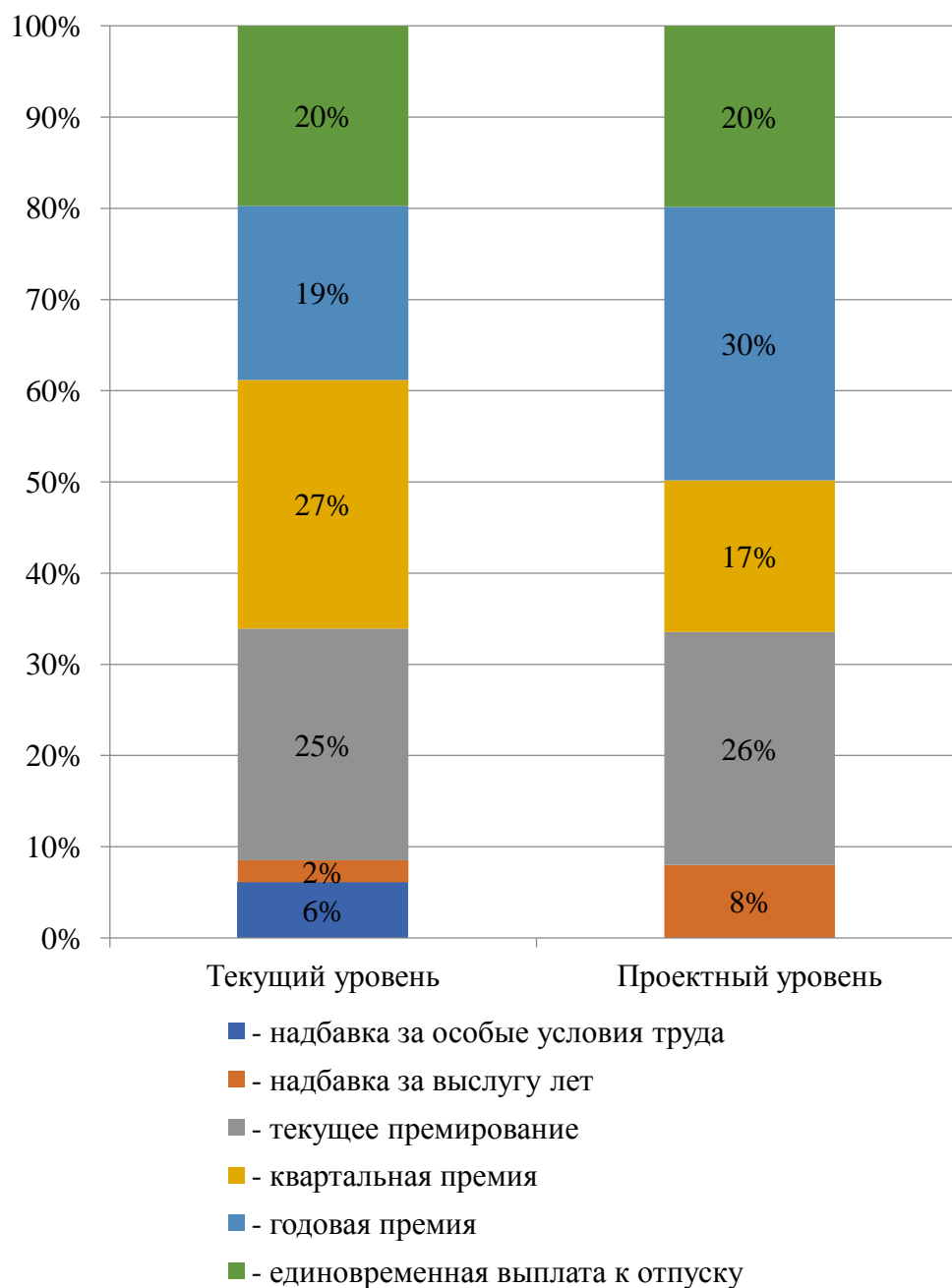


Рисунок 3.5 – Изменения с структуре стимулирующих выплат муниципального учреждения

Источник: [составлено автором]

Изменение уровня оплаты труда и стимулирующих выплат на одного работника муниципального учреждения показано на рисунке 3.6.

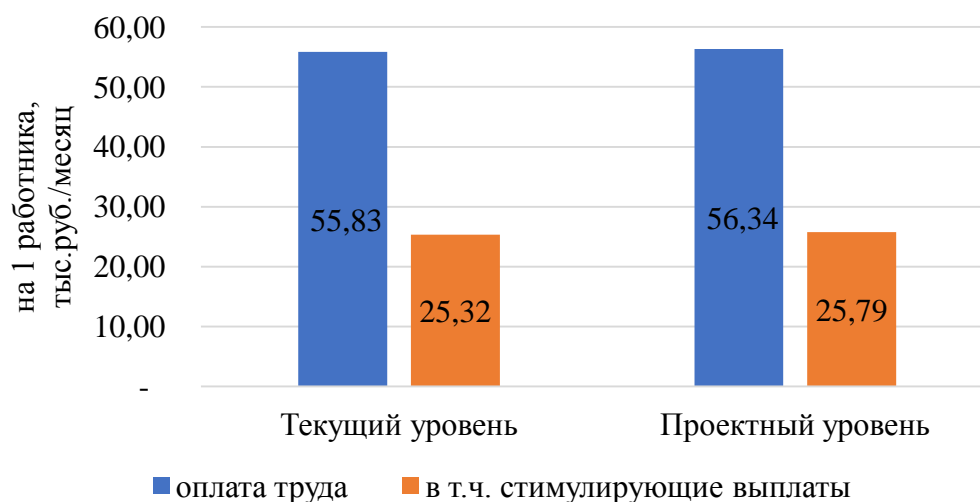


Рисунок 3.6 – Уровень оплаты труда и стимулирующих выплат работников муниципального учреждения

Источник: [составлено автором]

В составе инвестиций в обучение работников существенный рост проектируется по профильным направлениям (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Изменение состава инвестиций в обучение работников муниципального учреждения

Показатель	Текущий уровень инвестиций, тыс.руб.	Проектный уровень инвестиций с учетом реализации программы, тыс.руб.	Изменение, тыс.руб.	Прирост, %
Инвестиции в обучение всего, в т.ч.:	73,5	803,5	730,0	993,2
- профильные направления	57,0	776,0	719,0	1261,4
- не профильные направления	16,5	27,5	11,0	66,7
Инвестиции в обучение на одного работника	0,7	7,7	7,0	993,2
Доля профильных направлений, %	77,6	96,6	19,0	-

Источник: [составлено автором]

Размер инвестиций по профильным направлениям проектируется увеличить более чем в 6 раз, доля инвестиций в обучение на одного работника



повысится в 13,6 раз, доля профильных направлений инвестиций возрастет с 77,6% до 96,6%.

Человеческий капитал организации определяет возможность эффективного использования всех ресурсов муниципального учреждения, что в свою очередь, влияет на результаты и качества муниципальных услуг. Использование человеческого капитала на предприятии требует новых подходов к управлению инвестициями [10]. В соответствии с этим, управление человеческим капиталом организации может быть основано на использовании модели циклической взаимозависимости инвестиций в человеческий капитал и результатов экономической деятельности муниципального учреждения. Данная модель представлена на рисунке 3.7.

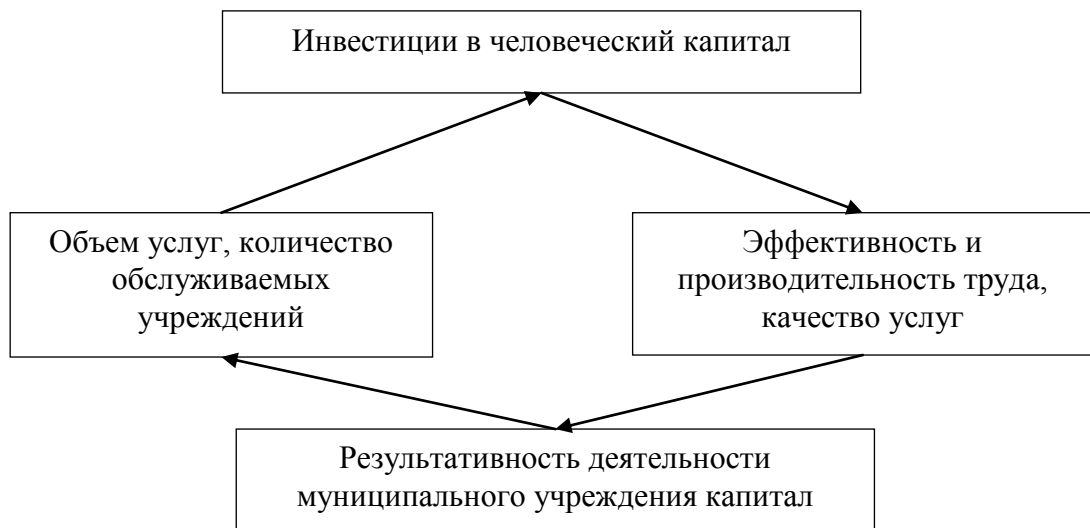


Рисунок 3.7 – Модель управления инвестициями в человеческий капитал  
Источник: [составлено автором]

Инвестиции в человеческий капитал позволяют оказывать воздействия на эффективность и производительность труда, тем самым повышая результативность деятельности учреждения. Соответственно высокий уровень результативности влечет привлечение финансирования как из местного

бюджета, так и от дополнительных услуг, позволяя расширять объемы оказываемых услуг.

Формирование системы управления человеческим капиталом на основе данной модели позволяет на основе результатов его использования осуществлять фактическую оценку человеческого капитала для определения экономической эффективности муниципального учреждения.

Исходя из модели управления инвестициями в человеческий капитал, целью инвестирования является повышение результативности инвестиций. Согласно разработанной методике оценки результативности инвестиций в человеческий капитал произведена оценка изменений показателей исходя из предположения достижения поставленных целевых показателей программы, а именно снижение трудоемкости обслуживания на 10%:

- пессимистический прогноз – достижение целевых показателей программы 50%;
- базовый прогноз – достижение целевых показателей программы 100%;
- оптимистический прогноз – достижение целевых показателей программы 125%.

Результаты оценки представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Проектируемая результативность инвестиций в человеческий капитал

Показатель	Проектный уровень с учетом реализации программы		
	Пессимистический прогноз	Базовый прогноз	Оптимистический прогноз
Чистый операционный результат, тыс.руб.	-75 552,8	-75 550,4	-75 549,2
Количество обслуживаемых учреждений, ед.	336	354	365
Средняя нагрузка на персонал, ед.учреждений/чел.	6,34	6,69	6,88

Продолжение таблицы 3.5

Показатель	Проектный уровень с учетом реализации программы		
	Пессимистический прогноз	Базовый прогноз	Оптимистический прогноз
Эффективность использования рабочего времени, доли ед.	0,55	0,55	0,55
Средняя трудоемкость обслуживания одного учреждения, чел-час/ед.учреждений	499,1	472,8	459,7
Фондовооруженность труда, тыс.руб./чел.	10,2	10,2	10,2
Расходы на одно обслуживаемое учреждение, тыс.руб./ед.учреждений	225,1	213,3	207,4
Чистый операционный результат на одно обслуживаемое учреждение, тыс.руб./ед.учреждений	-225,0	-213,2	-207,2

Источник: [составлено автором]

Количество обслуживаемых учреждений даже при пессимистическом сценарии может увеличиться до 336 ед. (на 17 ед.), при базовом варианте может достигнуть 354 ед. (выше на 35 ед.). Расходы на одно обслуживаемое учреждение могут сократиться на 4,5% при пессимистическом варианте и на 9,5% при базовом варианте.

Показатель результативности составляет от 108 баллов при пессимистическом прогнозе до 114 баллов при оптимистическом прогнозе. Показатель инвестиций составляет 100,5 баллов. Даже при реализации пессимистического прогноза реализации предложенной программы эффективность инвестиций в человеческий капитал повысится на 1 балл, при базовом варианте рост составит 5 баллов, при оптимистическом варианте рост составит 6 баллов. С экономической точки зрения рост балловой оценки можно интерпретировать как опережающее повышение результативности труда и деятельности учреждения в целом над повышением инвестиций в человеческий капитал. Оценка результативности инвестиций в человеческий капитал при реализации программы показана в таблице 3.6.

Оценка результативности инвестиций в человеческий капитал при  
реализации программы

Показатель	Частный показатель			Удельный вес, доли ед.	Взвешенный частный показатель		
	Пессимистический прогноз	Базовый прогноз	Оптимистический прогноз		Пессимистический прогноз	Базовый прогноз	Оптимистический прогноз
Чистый операционный результат	1,001	1,001	1,001	0,128	0,128	0,128	0,128
Количество обслуживаемых учреждений	1,053	1,111	1,143	0,150	0,158	0,167	0,172
Средняя нагрузка на персонал	1,053	1,111	1,143	0,113	0,119	0,125	0,129
Эффективность использования рабочего времени	1,000	1,000	1,000	0,071	0,071	0,071	0,071
Средняя трудоемкость обслуживания одного учреждения	1,050	1,100	1,125	0,128	0,134	0,141	0,144
Фондовооруженность труда	1,585	1,585	1,585	0,079	0,125	0,125	0,125
Расходы на одно обслуживаемое учреждение	1,045	1,095	1,120	0,158	0,165	0,173	0,177
Чистый операционный результат на одно обслуживаемое учреждение	1,051	1,101	1,126	0,173	0,182	0,190	0,195
Комплексный показатель результативности инвестиций в человеческий капитал					1,083	1,121	1,141
Баллы					108	112	114

Источник: [составлено автором]

Балловая оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал представлена на рисунке 3.8.

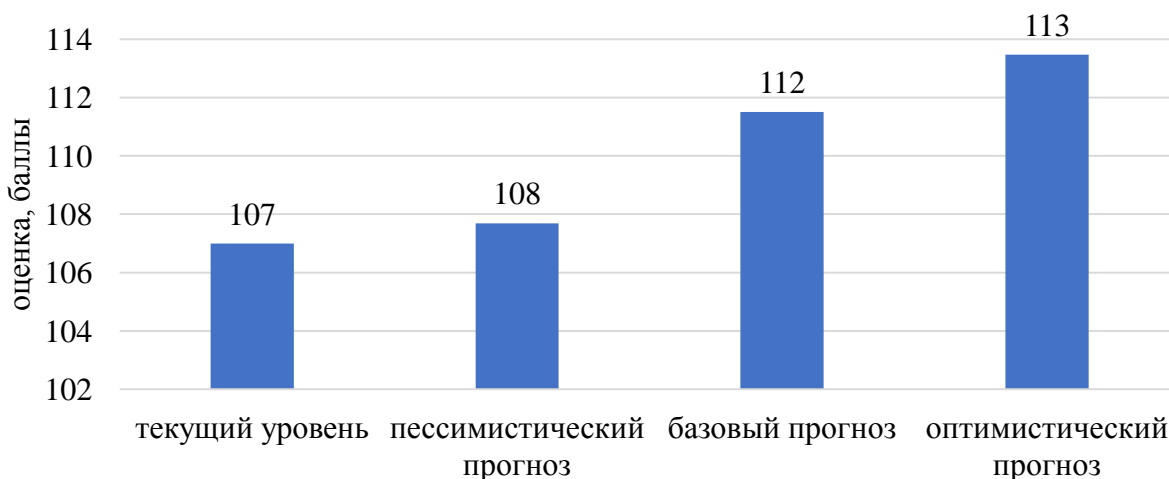


Рисунок 3.8 – Проектируемый уровень эффективности инвестиций в человеческий капитал

Источник: [составлено автором]

Реализация предложенной программы позволит увеличить инвестиции в профильное обучение, стимулирующие выплаты на долгосрочные трудовые отношения, в омоложение коллектива, развитие инновационной составляющей, в обновление программного обеспечения. Появятся стимулы для внедрения новых методов и технологий учета, доработки используемых специализированных программ и автоматизации учетных функций. Прогнозируется за счет данных факторов достичь снижения трудоемкости и увеличение объемов оказания услуг.

Ожидаемые социально-экономические последствия реализации предложенной программы схематично представлены на рисунке 3.9. Предложенная программа повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал позволит развить профессиональные компетенции основного персонала муниципального учреждения, повысить стабильность кадров, нарастить опыт, знания и навыки сотрудников в сфере муниципальных услуг, омолодить коллектив и повысить его инновационную активность, включая реализацию проектов по внедрению новых методов и технологий учета, повысить удовлетворенность трудом в результате развития социального

обеспечения, материально-технического обеспечения труда. Следствием изменений в инвестициях будет снижение трудоемкости услуг, рост объемов услуг и сокращение уровня расходов учреждения.

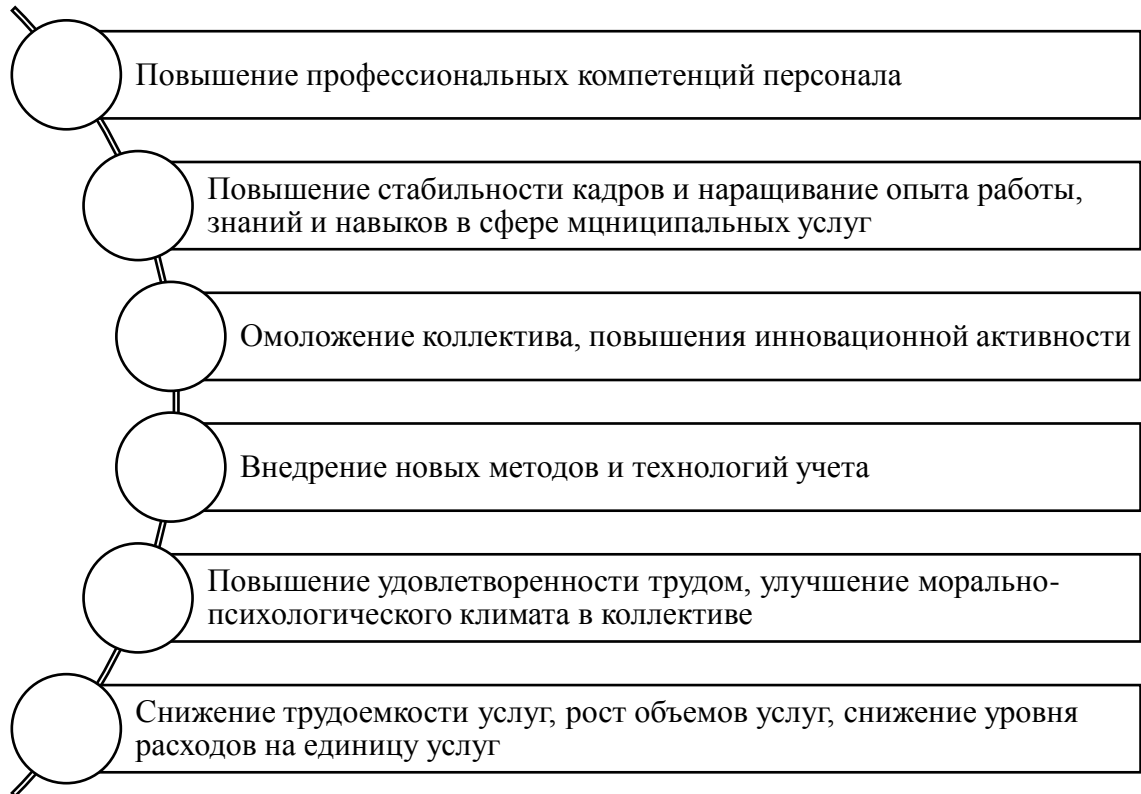


Рисунок 3.9 – Ожидаемые последствия реализации программы повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал

Источник: [составлено автором]

Таким образом, автором в результате исследования различных практик управления человеческим капиталом, а также особенностей деятельности муниципального учреждения разработана программа повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал. В результате реализации программы прогнозируются положительные структурные сдвиги в составе инвестиций, в частности увеличение доли вложений в профильное образование, долгосрочное премирование, омоложение коллектива, развитие методов социального обслуживания. Предложенные мероприятия в рамках программы оценены с точки зрения затратности и результативности, проведена оценка изменения эффективности инвестиций в человеческий капитал учреждения,

выявлены социально-экономические последствия реализации программы. Проведенные исследования позволяют говорить о возможности успешной реализации предложенной программы, так как даже при пессимистическом сценарии снижения трудоемкости оказания услуг на 5% эффективность инвестиций в человеческий капитал повысится. На основании сделанных выводов можно рекомендовать предложенную программу повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал к реализации в среднесрочном периоде.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе проведен анализ подходов различных авторов к понятию человеческого капитала, на основании которого сделан вывод, что под человеческим капиталом следует понимать сформированный в результате осуществления инвестиций и накопленный индивидами запас знаний, умений и иных качеств, генерирующий в результате производительного использования отдачу как в денежной, так и в неденежной формах (в виде будущих заработков или неденежных выгод). Изучены состав и структура человеческого капитала, подходы в литературе к содержанию человеческого капитала. Определены специфические особенности, отличающие человеческий капитал от физического капитала, основными из которых является носитель-человек, неденежная форма отдачи, высокое влияние на формирование способностей человека к высококачественному труду.

Проведено исследование подходов различных авторов к составу инвестиций в человеческий капитал, сделан вывод, что к инвестициям в человеческий капитал можно отнести все виды затрат, которые могут быть оценены в денежной (включая потерянные заработки за время обучения) или иной форме, носят целесообразный характер, а также способствуют росту в будущем заработков человека. Инвестиции в человеческий капитал содействуют не только повышению доходов индивида, но и способствует росту производительности труда. Только благодаря инвестициям формируется человеческий капитал.

Автором обобщены и структурированы подходы к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал. Изучены наиболее ранние модели Беккера, Дж.Мицера, основанные на неравенстве доходов от труда в зависимости от уровня образования. Исследованы модели более современных авторов - Лукашевич В.В., Я. Фитц-енц, Вагонян О.Г., Дж.Филлипс – основанные на расчете коэффициентов эффективности или отдачи как отношения прироста дохода к инвестициям. Исследованы модели, основанные на анализе денежных



потоков и их дисконтирования - Мясоедов С.П., Мартиросян Э.Г., Сергеева А.А., Тугускина Г., Анненко Н.М., Талалай М.А.

Проведенный в работе обзор методик показал, что в настоящее время отсутствует единый общепринятый методический подход к оценке эффективности инвестиций, разработанные методики не включают систему показателей для оценки результативности инвестиций, отсутствуют разработки для муниципальных учреждений.

В работе изучена специфика деятельности и человеческого капитала муниципального учреждения. Отмечено, что основное отличие муниципальных учреждений от коммерческих структур – отсутствие целевой направленности на получение прибыли, финансирование за счет средств местного бюджета. Особый статус и специфика деятельности муниципального казенного учреждения предопределяет специфику человеческого капитала. Автором выделены отличительные особенности труда работников муниципальных учреждений: особый мотивационный механизм, значительная степень формализации трудовых отношений, специфика организационной культуры. В то же время исследование показало, что принципиальных отличий процессов управления человеческим капиталом муниципальных учреждений и коммерческих структур нет, что позволяет использовать наиболее эффективные приемы управления человеческим капиталом, свойственные для бизнес-среды, в практике муниципальных учреждений.

Одновременно исследование специфики деятельности исследуемого муниципального учреждения показало, что доминирующая часть расходов учреждения приходится на персонал, при этом уровень оплаты труда по учреждению растет. Наблюдается тенденция снижения фондовооруженности труда и рост нагрузки на персонал. В этих условиях особую значимость приобретают вопросы эффективности инвестиций в человеческий капитал.

Исследование особенностей человеческого капитала муниципального учреждения позволила сгруппировать инвестиции учреждения в следующие группы: оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, включая

доплаты и надбавки, премии; социальное обслуживание, включая материальную помощь, оплата проезда к месту отпуска и обратно, оплата медосмотров; обучение и повышение квалификации персонала, включая проживание, проезд, командировочные расходы; обеспечение условий труда, включая приобретение движимого имущества, мероприятия по оценке условий труда.

Проведенное исследование направлений инвестиций, их динамики и структуры позволило сделать следующие выводы.

1. В учреждении реализуются направления инвестиций в профильное обучение работников, однако уровень таких инвестиций критично мал. Курсы повышения квалификации бухгалтеров осуществляются не ежегодно. Между тем структура персонала учреждения характеризуется высоким удельным весом работников с малым стажем работы, что требует форсированного обучения по профильным направлениям, углубленного изучения отдельных направлений учета, изучения изменений в методах и технологиях учета

2. Отсутствуют инвестиции в высшее образование работников, тогда как большая часть основного персонала среди специалистов не имеет высшего образования.

3. Инвестиции в социальное обслуживание с одной стороны мало поддерживают молодых сотрудников, что не способствует омоложению коллектива, с другой стороны, не стимулируют удержание работников с высоким стажем работы. Инвестиции в основном связаны с оплатой проезда к отпуску и обратно, программ социального обслуживания в учреждении практически нет.

4. Инвестиции в материальное стимулирование работников ориентированы в большей степени на краткосрочное премирование, при этом структура персонала характеризуется малым удельным весом работников с длительным стажем работы. В то же время можно выделить и положительную практику: большая часть инвестиций в оплату труда направляется на

стимулирующие выплаты, таким образом инвестиции направлены на обеспечение высоких результатов труда.

5. Кроме этого из положительной практики можно отметить значительное наращивание инвестиций в создание условий труда, при этом большая часть из них направлена на обновление программного обеспечения и компьютерного парка, что повышает стоимость человеческого капитала учреждения.

Для оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения автором проведен отбор и оценка весомости показателей для оценки результативности инвестиций с использованием метода экспертных оценок, предложена методика комплексной оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал с учетом специфики деятельности муниципальных казенных учреждений. Предложенная методика апробирована, проведена оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал по предложенной методике, дана экономическая интерпретация полученных результатов.

Предложенная методика позволяет комплексно оценить результативность инвестиций в человеческий капитал, выявить соответствие инвестиций и результатов, оценить предельный рост инвестиций в человеческий капитал с учетом планируемых результатов деятельности учреждения. Предложенная методика является универсальной и может быть адаптирована к любому муниципальному казенному учреждению с учетом специфики его деятельности путем отбора показателей, характеризующих результаты деятельности учреждения и работников.

В работе уточнены рычаги местных органов власти для формирования высокого уровня человеческого капитала в муниципальных учреждениях, в частности политика в отношении подготовки муниципальных служащих, политика в отношении формирования кадрового резерва, развития профессиональных компетенций, политика в отношении притока и оттока кадров, оплаты труда.

Анализ специфики деятельности муниципальных учреждений и органов местного самоуправления по развитию кадрового потенциала позволили сформировать перспективные направления инвестирования в человеческий капитал, а именно: развитие взаимоотношений с образовательными учреждениями по профильным направлениям, повышение профессиональных компетенций по профильным направлениям, работа с кадровым резервом, омоложение коллектива и повышение стабильности кадров, совершенствование системы стимулирования труда, улучшение материально-технической базы.

В рамках каждого направления определены мероприятия по повышению эффективности инвестиций в человеческий капитал муниципального учреждения. Отдельное внимание уделено методическому обеспечению оценки результативности и перспективности практикантов по профильным направлениям и использования результатов оценки для формирования резерва на прием на работу. Даны рекомендации по методической оценке эффективности курсов повышения квалификации и их использовании для корректировки программ обучения персонала муниципального учреждения по профильным направлениям. Особое внимание уделено формированию специальной модели компетенций бухгалтера, которая учитывает требования профессионального стандарта к профессии, а также требования федерального образовательного стандарта.

В результате реализации программы прогнозируются положительные структурные сдвиги в составе инвестиций, в частности увеличение доли вложений в профильное образование, долгосрочное премирование, омоложение коллектива, развитие методов социального обслуживания. Предложенные мероприятия в рамках программы оценены с точки зрения затратности и результативности, проведена оценка изменения эффективности инвестиций в человеческий капитал учреждения, выявлены социально-экономические последствия реализации программы. Проведенные исследования позволяют говорить о возможности успешной реализации предложенной программы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анненко Н.М., Талалай М.А. Сущность, виды и эффективность инвестиций в трудовые ресурсы // *Juvenis scientia*. - 2016. - №1. - С.63-65.
2. Апина А.А. Повышение эффективности труда персонала на основе оптимизации инвестиций в человеческий капитал // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. - 2014. - №1. - С.9-12.
3. Бастрыкин С.В., Зайцев С.В., Чичканова К.А. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал как элемент кадровой политики организации // *Экономический анализ: теория и практика*. - 2015. - №26 (425). - С.38-48.
4. Большов А.В. Проблемы совершенствования стоимостной оценки человеческого капитала современной организации // *ВЭПС*. - 2014. - №2. - С.15-19.
5. Вайсблат Б.И., Любушин Н.П. Многопараметрическая оптимизация управления ресурсами проекта // *Экономический анализ: теория и практика*. - 2012. - № 38. - С. 20-28.
6. Валдайцева М.В. Уровни теоретического анализа процесса управления человеческим капиталом // *Экономика и экологический менеджмент*. - 2014. - №1. - С.19/
7. Веретенникова Н.В., Загвязинская Н.М., Куранова Н.А. Человеческий капитал: макроэкономический аспект исследования // *Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования*. - 2015. - №2 (2). - С.152-160
8. Виды орг.структур – URL: <http://plansys.ru/structure/structure-types> (дата обращения: 15.06.2018)
9. ВШЭ назвала бюджет на 2016 год «бюджетом выживания». - 5 ноября – URL: 2015. <https://republic.ru/posts/59120> (дата обращения: 15.06.2018)

10. Государственная и муниципальная служба. Учебник для бакалавров / Под ред. Е.В.Охотского — М.: ЮРАЙТ, 2014. — 216 с.

11. Ендовицкий Д.А., Любушин Н.П., Бабичева Н.Э. Ресурсоориентированный экономический анализ: теория, методология, практика // Экономический анализ: теория и практика. - 2013. - № 38. - С. 2-8.

12. Заливанский Б.В. Формирование информационно-коммуникативных компетенций муниципальных служащих // Гуманитарные научные исследования. - 2014. - № 9 [Электронный ресурс]. - URL: <http://human.snauka.ru/2014/09/7711> (дата обращения: 23.09.2018).

13. Зарецкая В.Г., КондратьеваЗ.А. Оценка влияния прямых индивидуальных инвестиций в человеческий капитал на интенсивность экономического роста // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2012. - № 25. - С. 15-24.

14. Захаров В.М. Механизмы развития потенциала государственного и муниципального управления в регионе (по материалам Белгородской области) // Среднерусский вестник общественных наук. - 2014. - №2 (32). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-razvitiya-potentsiala-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-v-regione-po-materialam-belgorodskoy-oblasti> (дата обращения: 07.11.2018).

15. Ищук А. С. История понятия «человеческий капитал» и современные подходы к определению его структуры // Молодой ученый. — 2018. — №12. — С. 81-84. — URL: <https://moluch.ru/archive/198/48943/> (дата обращения: 07.11.2018).

16. Ищук А. С. Особенности и методика оценки эффективности финансовых вложений в человеческий капитал муниципального казенного учреждения // Молодой ученый. — 2018. — №24. — С. 135-139. — URL: <https://moluch.ru/archive/210/51543/> (дата обращения: 07.11.2018).

17. Краковская И.Н. Разработка теории и методологии управления инвестициями в человеческий капитал в условиях инновационного развития организации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. - М.: МГТУ, 2011. — 188 с.

18. Ксенофонтова Х. З. Научные взгляды на развитие человеческого капитала // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2010. № 1. С. 9-14.

19. Кузнецов Ю.А. Человеческий капитал, производительность труда и экономический рост (окончание) // Экономический анализ: теория и практика. - 2012. - № 44. - С. 2-15.

20. Кузьмич Н.П. Человеческий капитал в рамках обеспечения конкурентоспособности организации в условиях экономики знаний // Теория и практика общественного развития. - 2014. - №1. - С.365-368.

21. Кумратов А.К. Специфика управления человеческим капиталом в муниципальных организациях//Кадровик. - 2010. - №9. – URL: <http://cheloveknauka.com/upravlenie-chelovecheskim-kapitalom-munitsipalnyh-organizatsiy#ixzz5HNPLFPED> (дата обращения: 05.10.2018)

22. Лесников И.А. Оценка влияния инвестиций в человеческий капитал на рыночную стоимость предприятия // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. - 2014. - № 2. – С. 21-26.

23. Макареня Т.А., Агафонов В.А. Анализ и современные тенденции развития инвестиций в человеческий капитал // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2013. - № 5. - С. 57-68.

24. Махмудова Д.М. Особенности оценки стоимости человеческого капитала с учетом фактора гудвилла // Вестник ГУУ. - 2016. - №9. - С.216-218.

25. Милютин А.Ю. Правила HR-эффективности // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - № 3. - С. 24-26.

26. Мясоедов С.П., Мартиросян Э.Г., Сергеева А.А. Инвестиции в человеческий капитал как фактор роста его стоимости в государственных корпорациях // Управленческое консультирование. - 2017. - №1 (97). - С.172-177.

27. Недоспасова О.П. Оценка эффективности корпоративных инвестиций в человеческий капитал в формате сбалансированной системы показателей // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2013. - № 14. - С. 23-30.

28. Одегов Ю., Котова Л. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровик. - 2011. - № 2. - С. - 82-90.

29. Понятие и классификация муниципальных служащих – URL: <http://studopedia.org/1-71483.html> (дата обращения: 15.06.2018)

30. Профессиональный стандарт бухгалтера разработан Институтом профессиональных бухгалтеров и аудиторов России и утвержден приказом Минтруда от 22.12.2014 № 1061н. – URL: <https://www.gazeta-unp.ru/articles/3697-profstandart-buhgaltera-2018> (дата обращения: 05.10.2018)

31. Распоряжение Правительства Ханты-Мансийского автономного округа - Югры № 88-рп от 17.02.2017 «О Концепции развития человеческого капитала в системе государственного и муниципального управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» - URL: <https://depgs.admhmao.ru/dokumenty/hmao/730295/> (дата обращения: 05.10.2018)

32. Савельев А.В. Система управления человеческим капиталом региона // Экономика и предпринимательство – 2015 – URL: <http://naukarus.com/sistema-upravleniya-chelovecheskim-kapitalom-regiona> (дата обращения: 05.10.2018)

33. Саралинова Д. С. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы в современных условиях [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II. — М.: РИОР, 2011. — С. 65-68. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/9/617/> (дата обращения: 07.11.2018).

34. Состав и структура персонала предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://eos.ibi.spb.ru/umk/2\\_4/5/5\\_R2\\_T4.html](http://eos.ibi.spb.ru/umk/2_4/5/5_R2_T4.html) (дата обращения: 15.06.2018)

35. Султанова И.К. Управление размером инвестиций в человеческий капитал на разных уровнях // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2016. - №12. - С.827-829.

36. Тимербулатов Р.М. Инвестиции в человеческий капитал как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Саратовского



государственного социально-экономического университета. - 2016. - №2 (61). - С.40-42.

37. Тонких П. В. Некоторые проблемы оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал организации [Текст] / П. В. Тонких, Ю. И. Убогович // Научные исследования: от теории к практике : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 7 июня 2016 г.). В 2 т. Т. 2 / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. — № 2 (8). — С. 188–192.

38. Тростин А.С. Мотивация в функционировании человеческого капитала // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова: серия экономические науки «Проблемы новой политической экономики». Спецвыпуск №2. Костромской гос. ун-т. – Кострома, 2016. - С. 246-250.

39. Тугускина Г.В. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятия // Управление персоналом. - 2009. - № 3. – С. 12-16.

40. Уторбиева К.М. Формирование профессиональных компетенций бухгалтера – URL: <https://files.scienceforum.ru/pdf/2017/38329.pdf> (дата обращения: 05.10.2018)

41. Файрузов А.Ю., Смирнов А.А., Лихачев Л.Е. Развитие кадрового потенциала и эффективность его функционирования // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 12-4. – С. 912-917 - URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41193> (дата обращения: 06.10.2018).

42. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования по специальности 38.02.01 экономика и бухгалтерский учет (по отраслям). Зарегистрировано в Минюсте России 19 августа 2014 г. N 33638. – URL: <https://marsu.ru/sveden/eduStandarts/files/38.02.01.pdf> (дата обращения: 05.10.2018)

43. Филатова Е.В. Инвестиции в человеческий капитал на предприятиях малого бизнеса: автореф. дис. ... канд. экон. наук. - М.: ГУ-ВШЭ, 2010. – 220 с.

44. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. - М.: Вершина, 2006. - 320 с.
45. Хоконов А. А. К вопросу о значении фактора человеческий капитал в инновационном развитии страны // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. №1 (21). С.76-80/
46. Черноталова Е.В. Развитие человеческого капитала в условиях инновационной экономики // Вестник КрасГАУ. - 2014. - №4. - С.55-60
47. Шульц Т. Инвестиции в людей: экономика качества населения. - М.: ГУ ВШЭ, 2010. – 114 с.
48. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // Мировая экономика и международные отношения. 2001. № 12. С. 42-49.
49. Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / под ред. В.Л. Иноземцева. - М.: Academia, 1999. – 166 с.
50. Экономическая теория труда: Учебное пособие / И.Т. Корогодин. М.: Экономика, 2015. – 215 с.
51. Яблочкина Т.В. Человеческий капитал и его роль в современной экономической теории // Символ науки. 2015. №9-1. С.190-193

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ					КОДЫ
на «01» января 2017 г.					0503121
главный распорядитель, распорядитель, получатель бюджетных средств, главный администратор, администратор доходов бюджета, главный администратор, администратор источников финансирования дефицита бюджета					01.01.2017
Наименование бюджета (публично-правового образования)					80136759
МуКУ "ЦБ и КОМУ г. Пыть-Яха"					8612013593
Бюджет городского округа					040
Периодичность: годовая					71885000
Единица измерения: руб.					383
Наименование показателя	Код строки	Код по КОСГУ	Бюджетная деятельность	Средства во временном распоряжении	Итого
1	2	3	4	5	6
<b>Доходы</b>					
(стр.020 + стр.030 + стр.040 + стр.050 + стр.060 + стр. 080 + стр.090 + стр.100 + стр.110)	010	100	-	-	-
Налоговые доходы	020	110	-	-	-
Доходы от собственности	030	120	-	-	-
Доходы от оказания платных услуг (работ)	040	130	-	-	-
Суммы принудительного изъятия	050	140	-	-	-
Безвозмездные поступления от бюджетов	060	150	-	-	-
в том числе:					
поступления от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации	061	151	-	-	-
поступления от наднациональных организаций и правительств иностранных государств	062	152	-	-	-
поступления от международных финансовых организаций	063	153	-	-	-
Взносы на социальные нужды	080	160	-	-	-
Доходы от операций с активами	090	170	-	-	-
из них:					
доходы от переоценки активов	091	171	-	-	-
доходы от реализации активов	092	172	-	-	-
чрезвычайные доходы от операций с активами	093	173	-	-	-
Форма 0503121 с.2					
Наименование показателя	Код строки	Код по КОСГУ	Бюджетная деятельность	Средства во временном распоряжении	Итого
1	2	3	4	5	6
Прочие доходы	100	180	-	-	-
Доходы будущих периодов	110	100	-	-	-
<b>Расходы</b>					
(стр. 160 + стр. 170 + стр. 190 + стр. 210 + стр. 230 + стр. 240 + стр. 260 + стр. 270 + стр. 280)	150	200	71 161 186,54	-	71 161 186,54
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	160	210	67 351 654,82	-	67 351 654,82
в том числе:					
заработная плата	161	211	50 968 385,29	-	50 968 385,29
прочие выплаты	162	212	1 525 698,67	-	1 525 698,67
начисления на выплаты по оплате труда	163	213	14 857 570,86	-	14 857 570,86
Приобретение работ, услуг	170	220	2 628 251,01	-	2 628 251,01
в том числе:					
услуги связи	171	221	214 110,17	-	214 110,17
транспортные услуги	172	222	-	-	-
коммунальные услуги	173	223	462 591,48	-	462 591,48
арендная плата за пользование имуществом	174	224	-	-	-
работы, услуги по содержанию имущества	175	225	756 100,06	-	756 100,06
прочие работы, услуги	176	226	1 195 449,30	-	1 195 449,30
Обслуживание государственного (муниципального) долга	190	230	-	-	-
в том числе:					
обслуживание в внутреннего долга	191	231	-	-	-
обслуживание в внешнего долга	192	232	-	-	-

					Форма 0503121 с.3
Наименование показателя	Код строки	Код по КОСГУ	Бюджетная деятельность	Средства во временном распоряжении	Итого
1	2	3	4	5	6
Безвозмездные перечисления организациям	210	240	-	-	-
в том числе:					
безвозмездные перечисления государственным и муниципальным организациям	211	241	-	-	-
безвозмездные перечисления организациям, за исключением государственных и муниципальных организаций	212	242	-	-	-
Безвозмездные перечисления бюджетам	230	250	-	-	-
в том числе:					
перечисления другим бюджетам бюджетной системы Российской Федерации	231	251	-	-	-
перечисления наднациональным организациям и правительствам иностранных государств	232	252	-	-	-
перечисления международным организациям	233	253	-	-	-
Социальное обеспечение	240	260	10 000,00	-	10 000,00
в том числе:					
пенсии, пособия и выплаты по пенсионному, социальному и медицинскому страхованию населения	241	261	-	-	-
пособия по социальной помощи населению	242	262	-	-	-
пенсии, пособия, выплачиваемые организациями сектора государственного управления	243	263	10 000,00	-	10 000,00
Расходы по операциям с активами	260	270	1 158 286,71	-	1 158 286,71
в том числе:					
амортизация основных средств и нематериальных активов	261	271	386 998,72	-	386 998,72
расходование материальных запасов	262	272	771 287,99	-	771 287,99
чрезвычайные расходы по операциям с активами	263	273	-	-	-
Прочие расходы	270	290	12 994,00	-	12 994,00
Расходы будущих периодов	280		-	-	-
<b>Чистый операционный результат</b> (стр. 291 – стр. 292 + стр.303); (стр. 310 + стр. 380)	290		-68 994 679,35	-	-68 994 679,35
Операционный результат до налогообложения (стр. 010 – стр. 150)	291		-71 161 186,54	-	-71 161 186,54
Налог на прибыль	292		-	-	-
Резервы предстоящих расходов	303		2 166 507,19	-	2 166 507,19
					Форма 0503121 с.4
Наименование показателя	Код строки	Код по КОСГУ	Бюджетная деятельность	Средства во временном распоряжении	Итого
1	2	3	4	5	6
<b>Операции с нефинансовыми активами</b> (стр. 320 + стр. 330 + стр. 350 + стр. 360 + стр. 370)	310		-299 696,47	-	-299 696,47
Чистое поступление основных средств	320		-315 542,97	-	-315 542,97
в том числе:					
увеличение стоимости основных средств	321	310	606 997,31	-	606 997,31
уменьшение стоимости основных средств	322	410	922 540,28	-	922 540,28
Чистое поступление нематериальных активов	330		-	-	-
в том числе:					
увеличение стоимости нематериальных активов	331	320	-	-	-
уменьшение стоимости нематериальных активов	332	420	-	-	-
Чистое поступление произведенных активов	350		-	-	-
в том числе:					
увеличение стоимости произведенных активов	351	330	-	-	-
уменьшение стоимости произведенных активов	352	430	-	-	-
Чистое поступление материальных запасов	360		15 846,50	-	15 846,50
в том числе:					
увеличение стоимости материальных запасов	361	340	788 753,42	-	788 753,42
уменьшение стоимости материальных запасов	362	440	772 906,92	-	772 906,92
Чистое изменение затрат на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг	370		-	-	-
в том числе:					
увеличение затрат	371	x	-	-	-
уменьшение затрат	372	x	-	-	-
<b>Операции с финансовыми активами и обязательствами</b> (стр. 390 – стр. 510)	380		-68 694 982,88	-	-68 694 982,88
<b>Операции с финансовыми активами</b> (стр. 410 + стр. 420 + стр. 440 + стр. 460 + стр. 470 + стр. 480)	390		-69 139 037,02	-15 499,98	-69 154 537,00
Чистое поступление средств на счета бюджетов	410		-69 133 100,40	-15 499,98	-69 148 600,38
в том числе:					
поступление на счета бюджетов	411	510	-	77 430,30	77 430,30
выбытия со счетов бюджетов	412	610	69 133 100,40	92 930,28	69 226 030,68

Форма 0503121 с.5					
Наименование показателя	Код строки	Код по КОСГУ	Бюджетная деятельность	Средства во временном распоряжении	Итого
1	2	3	4	5	6
Чистое поступление ценных бумаг, кроме акций	420		-	-	-
в том числе:					
увеличение стоимости ценных бумаг, кроме акций	421	520	-	-	-
уменьшение стоимости ценных бумаг, кроме акций	422	620	-	-	-
Чистое поступление акций и иных форм участия в капитале	440		-	-	-
в том числе:					
увеличение стоимости акций и иных форм участия в капитале	441	530	-	-	-
уменьшение стоимости акций и иных форм участия в капитале	442	630	-	-	-
Чистое предоставление бюджетных кредитов	460		-	-	-
в том числе:					
увеличение задолженности по бюджетным кредитам	461	540	-	-	-
уменьшение задолженности по бюджетным ссудам и кредитам	462	640	-	-	-
Чистое поступление иных финансовых активов	470		-	-	-
в том числе:					
увеличение стоимости иных финансовых активов	471	550	-	-	-
уменьшение стоимости иных финансовых активов	472	650	-	-	-
Чистое увеличение прочей дебиторской задолженности (кроме бюджетных кредитов)	480		-5 936,62	-	-5 936,62
в том числе:					
увеличение прочей дебиторской задолженности	481	560	1 872 547,03	-	1 872 547,03
уменьшение прочей дебиторской задолженности	482	660	1 878 483,65	-	1 878 483,65

Форма 0503121 с.6					
Наименование показателя	Код строки	Код по КОСГУ	Бюджетная деятельность	Средства во временном распоряжении	Итого
1	2	3	4	5	6
<b>Операции с обязательствами</b> (стр. 520 + стр. 530 + стр. 540)	510		-444 054,14	-15 499,98	-459 554,12
Чистое увеличение задолженности по внутреннему государственному (муниципальному) долгу	520		-	-	-
в том числе:					
увеличение задолженности по внутреннему государственному (муниципальному) долгу	521	710	-	-	-
уменьшение задолженности по внутреннему государственному (муниципальному) долгу	522	810	-	-	-
Чистое увеличение задолженности по внешнему государственному долгу	530		-	-	-
в том числе:					
увеличение задолженности по внешнему государственному долгу	531	720	-	-	-
уменьшение задолженности по внешнему государственному долгу	532	820	-	-	-
Чистое увеличение прочей кредиторской задолженности	540		-444 054,14	-15 499,98	-459 554,12
в том числе:					
увеличение прочей кредиторской задолженности	541	730	79 913 361,58	77 430,30	79 990 791,88
уменьшение прочей кредиторской задолженности	542	830	80 357 415,72	92 930,28	80 450 346,00

<b>Руководитель</b>		А.Н. Горохольская	<b>Главный бухгалтер</b>		Р.Р. Билалова
(подпись)		(расшифровка подписи)	(подпись)		(расшифровка подписи)
<b>Централизованная бухгалтерия</b>			(наименование, ОГРН, ИНН, КПП, местонахождение)		
<b>Руководитель</b>					
(уполномоченное лицо)		(должность)	(подпись)		(расшифровка подписи)
<b>Исполнитель</b>					
(должность)		(подпись)	(расшифровка подписи)		(телефон, e-mail)
12 января 2017 г.					

**Результаты и показатели\* достижения целей Концепции развития человеческого капитала в системе  
государственного и муниципального управления Ханты-Мансийского автономного округа – Югры**

Стратегическая цель	Цели	Результат	Показатели достижения результатов		
Повышение качества государственного и муниципального управления посредством формирования оптимальных организационных условий функционирования органов государственной власти и органов местного самоуправления и развития профессиональных кадров на государственной гражданской и муниципальной службе	1 цель – Правительство и органы власти работают эффективно	проведен анализ и подготовлен отчет о состоянии дел	количество проведенных анализов и подготовленных отчетов, принятых руководством		
		найжены и внедрены решения, повышающие эффективность области деятельности	количество найденных решений, повышающих эффективность по сферам деятельности органов власти	количество внедренных решений, повышающих эффективность по сферам деятельности органов власти	количество исключенных неэффективных процедур, избыточных и дублирующих функций
		приняты документы, устраняющие организационные проблемы в деятельности органов власти	количество подготовленных документов, устраняющих организационные проблемы в деятельности органов власти	количество принятых документов, устраняющих организационные проблемы в деятельности органов власти	
		оказана поддержка структурным подразделениям органов власти в части организации их деятельности	количество ситуаций, по которым оказана поддержка структурным подразделениям органов власти в части организации их деятельности	количество организационных актов, приведенных в соответствие целям и задачам структурных подразделений органа власти и фактическому распределению функций	
		органы власти достигают свои показатели деятельности	количество структурных единиц, достигающих свои показатели деятельности	количество граждан, положительно оценивших профессиональный уровень служащих, по итогам опроса	
	2 цель – формирование кадрового резерва, подготовленного к эффективной государственной гражданской и муниципальной службе	сформированный кадровый резерв по каждой группе должностей (включая руководящие) и его эффективное использование	количество должностей (процент позиций), на которые сформирован кадровый резерв	количество удовлетворенных запросов на замещение вакантных должностей из кадрового резерва в срок	количество запросов органов власти о кандидатах на замещение должностей из кадрового резерва
	сформированная актуальная база данных специалистов для замещения вакантных должностей	количество должностей (процент позиций), на которые сформирована база данных	количество удовлетворенных запросов на замещение вакантных должностей из базы данных в	количество запросов органов власти о	

Стратегическая цель	Цели	Результат	Показатели достижения результатов		
			срок	кандидатах на замещение должностей из базы данных	
		резервист, подготовленный к эффективной гражданской службе	количество резервистов, прошедших программу подготовки кадрового резерва		
	3 цель – создание и внедрение системы мотивации, направленной на повышение эффективности работы сотрудников	разработанная система мотивации сотрудников, направленная на повышение эффективности работы	количество органов власти, применяющих систему мотивации сотрудников	процент сотрудников, положительно оценивших условия труда (опрос)	
		сотрудник, достигший плановые показатели деятельности	процент сотрудников, достигших плановые показатели деятельности		
	4 цель – создание системы подготовки квалифицированных кадров с учетом лучших международных практик	сотрудник, выполнивший ИППР в срок	процент сотрудников, для которых разработан индивидуальный план профессионального развития	процент сотрудников, выполнивших ИППР в срок	процент сотрудников, подтвердивших свою квалификацию при проведении аттестации
	5 цель – соблюдение требований законодательства в сфере гражданской и муниципальной службы, трудового права	сотрудник, кадровые документы которого оформлены надлежащим образом, содержат достоверные сведения и соответствуют требованиям действующего законодательства	процент сотрудников, аудит кадровых документов которых показал положительные результаты	количество нарушений, выявленных контролирующими органами	процент сотрудников, по искам которых приняты судебные решения не в пользу органа власти
	6 цель – развитие механизмов предупреждения коррупции, выявление коррупционных рисков и формирование антикоррупционного поведения служащих	сотрудник, выполняющий требования антикоррупционного законодательства	процент сотрудников, соблюдающих требования антикоррупционного законодательства	процент сотрудников, не имеющих взысканий за коррупционные правонарушения	
		стандарт государственно-служебной культуры, профессиональной этики, направленный на формирование антикоррупционного поведения	процент сотрудников, по которым комиссиями по СТСП и УКИ приняты решения о несоблюдении требований к служебному поведению	процент сотрудников, положительно оценивших морально-психологический климат в коллективе (опрос)	

\*Конкретные количественные показатели и сроки их достижения определяются ежегодно в планах мероприятий («дорожных картах») реализации Концепции с учетом анализа кадровой ситуации.

## АНКЕТА

для слушателей курсов повышения квалификации

Тема КПК \_\_\_\_\_

Учебное заведение \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ Сроки проведения \_\_\_\_\_

Уважаемый коллега!

Просим Вас оценить качество курсов повышения квалификации.

№	Показатели качества образовательных услуг	Баллы (от 1 до 5)
1	Актуальность темы и содержания курсов	
2	Решение профессиональных проблем, существовавших до прохождения повышения квалификации	
3	Возможность применения на практике, освоенных на курсах методик и технологий	
4	Адекватность использованных преподавателями технологий обучения	
5	Комфортность психологического микроклимата в учебной группе	
	Общее количество баллов	