

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

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономики и финансов

Заведующий кафедрой  
канд.экон.наук  
К.А. Баннова

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистра

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ  
КАПИТАЛ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ  
НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛУКОЙЛ - ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ»

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Финансовая экономика (финансомика)»

Выполнила работу  
студентка 3 курса  
заочной формы обучения

Овчинникова Мария Федоровна

Научный руководитель  
К.э.н., доцент

Лейман Галина Евгеньевна

Рецензент  
Начальник отдела планирования  
закупок МТР ООО «ЛУКОЙЛ-  
Западная Сибирь»

Иванова Мария Сергеевна

Тюмень  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.2. УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕМ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ .....	16
1.3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ .....	23
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ».....	29
2.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ» .....	29
2.2. SWOT-АНАЛИЗ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ .....	31
2.3. ОСОБЕННОСТИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ».....	33
2.4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ».....	37
ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ООО «ЛУКОЙЛ-	51

ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ».....	
3.1. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА .....	51
3.2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ .....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «ЛУКОЙЛ- ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ» .....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ» .....	84

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях перехода к инновационной модели экономики страны особую значимость приобретает человеческий капитал. Конкурентоспособность современных предприятий в значительной степени определяется их способностью генерировать, внедрять и использовать достижения научно-технического прогресса, осуществлять технологические и управленческие инновации, источником которых является воплощенный в работниках предприятия человеческий капитал. Формирование и накопление человеческого капитала происходит за счет инвестиций, к которым относятся все виды затрат в денежной или иной форме.

В связи с этим основной проблемой, с которой сталкиваются предприятия, является оценка эффективности и целесообразности вложений в человеческий капитал сотрудников предприятия.

Человеческий капитал является уникальным экономическим ресурсом субъектов предпринимательской деятельности, увеличивающимся по мере инвестиций в него. Ведь человеческий капитал растет по мере вложений в повышение качественного образовательного уровня сотрудников, разработку и реализацию программ обучения персонала. Знания, приложенные к решению практических задач бизнеса, способствуют повышению его конкурентоспособности.

Человеческий капитал представляет собой своеобразный интеллектуальный запас, который накапливается и может стать источником высоких доходов в будущем. Формирование человеческого капитала требует от самого человека, фирм и общества в целом значительных затрат. Поэтому возникает проблема оценки экономической эффективности инвестиций в человеческий капитал. Данная проблема является чрезвычайно актуальной и пока еще мало исследованной, что в значительной мере обусловлено трудностями получения количественных и качественных оценок экономической эффективности инвестиций в человеческий капитал.

Достаточно проблематичным является определение отдачи инвестиций для конкретной фирмы, общества и индивидуума, в частности, выделение финансовых результатов деятельности фирмы, достигнутых благодаря инвестициям в человеческий капитал.

Актуальность работы состоит в необходимости исследования человеческого капитала как основного фактора формирования и развития экономики инновационного типа. Предпосылки к разработке теории человеческого капитала были заложены в трудах ученых-экономистов У. Петти, А. Смита, Д. Рикардо, К. Маркса, А. Маршалла, У. Томпсона. Как самостоятельный раздел экономического анализа концепция человеческого капитала представлена в исследованиях Т. Шульца, Г. Беккера, М. Гроссмана, С. Фишера, Р.М. Нуреева, А.И. Добрынина, С.А. Дятлова. Методы оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал раскрыты в работах В.В. Лукашевича, Я. Фитценца, Э. Флэмхольца, К.Н. Чигоряева, О.Г. Ваганяна, Р.И. Капелюшниковой, М.В. Семенович, В. Аллавердяна, Г.Н. Тугускиной.

Целью работы является выявление особенностей и разработка способов повышения эффективности финансовых вложений в человеческий капитал в современной экономике.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления человеческим капиталом организации;
- проанализировать современные методы оценки эффективности финансовых вложений в человеческий капитал в российских компаниях;
- выявить особенности финансовых вложений в человеческий капитал ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»;
- провести оценку эффективности финансовых вложений в человеческий капитал на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»;
- разработать пути повышения эффективности финансовых вложений в человеческий капитал ООО «Лукойл-Западная Сибирь»
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Предметом исследования является совокупность экономических отношений, возникающих в процессе финансирования в человеческий капитал на современном этапе.

Объектом исследования является человеческий капитал ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Теоретической базой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам человеческого капитала.

Информационная и эмпирическая база исследования основана на использовании методических пособий по теме исследования, публикаций периодических печатных изданий, данных статистических служб, материалов рейтинговых агентств, бухгалтерской и управленческой отчетности предприятия.

Научная новизна исследования заключается в разработке методики оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал на предприятии ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Она позволяет проанализировать экономическую выгоду от инвестирования средств в человеческий капитал сотрудников в целях повышения уровня инновационной активности предприятия.

Цель исследования предопределила логику и структуру работы. Она состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка использованной литературы.

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

- 1) Уточнено определение человеческого капитала, а именно, что это особый капитал человека, характеризующийся нематериальной формой, и представляющий собой комплекс качеств человека, инвестируя в которые, он может в будущем рассчитывать на экономический эффект в виде карьерного роста и улучшения качества жизни.

2) определены особенности финансовых вложений в человеческий капитал в рамках предприятия;

3) разработаны и предложены методические подходы к оценке эффективности использования человеческого капитала;

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

5) сформирован механизм и проведена оценка последствий реализации программы повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенной методики в любой организации в связи с доступностью необходимых для анализа данных, содержащихся в бухгалтерской и управленческой отчетности предприятия, а также сравнения итогового показателя в динамике между различными организациями.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях ключевым фактором повышения конкурентоспособности предприятий выступает человеческий капитал. В связи с этим возникает необходимость исследования данной экономической категории. Предпосылки к разработке теории человеческого капитала были заложены в трудах ученых-экономистов У. Петти, А. Смита, Д. Рикардо, К. Маркса, А. Маршалла, У. Томпсона, которые положили начало научному исследованию человеческого капитала [Анненко, Талалай с. 19]. Однако, как самостоятельный раздел экономического анализа, теория человеческого капитала сформировалась на рубеже 50-60-х годов XX века благодаря исследованиям известных американских экономистов Т. Шульца и Г. Беккера. Т. Шульц впервые использовал термин «человеческий капитал», под которым подразумевал совокупность инвестиций в человека, повышающих его способность к труду.

Ученый утверждал, что улучшение благосостояния бедных людей зависит не от земли, техники или их усилий, а от знаний, умений и определенных навыков, которые составляют человеческий капитал. Т. Шульц говорил [Алиев, С. 36]: «Все человеческие ресурсы и способности являются врожденными или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденный человеческий потенциал.

Приобретенные человеком в течение его жизни ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом». Основным результатом инвестиций в человека Т. Шульц считал накопление способностей людей к труду, их эффективную созидательную деятельность в обществе, поддержание здоровья. Ученый

доказал, что человеческий капитал обладает необходимыми признаками и свойствами производительного характера, так как он способен накапливаться и воспроизводиться. По оценке Т. Шульца, из совокупного продукта, производимого в обществе, на накопление человеческого капитала используется не  $1/4$  его общей величины, как следовало из теорий воспроизводства XX века, а  $3/4$  [Апина, с. 4].

Таким образом, Т. Шульц внес значительный вклад в становление теории человеческого капитала на начальном этапе ее развития. Ученый одним из первых определил человеческий капитал как основной производительный фактор постиндустриальной и инновационно ориентированной экономики. Последователь Т. Шульца, Г. Беккер развил его идею тем, что обосновал эффективность вложений в человеческий капитал и сформулировал экономический подход к человеческому поведению.

В своей книге «Человеческий капитал», ставшей основой для последующих исследований в данной области, Г. Беккер определяет человеческий капитал как совокупность врожденных способностей, приобретенных навыков, знаний и мотиваций, воплощенных в человеке, которые используются им для производства товаров и услуг и являются источниками дохода для человека и общества [Асланов, с. 49].

Ученый одним из первых рассмотрел понятие человеческого капитала на микроуровне. В качестве инвестиций в человеческий капитал работников предприятия автор учитывал в основном затраты на образование и обучение. Г. Беккер рассчитал экономическую эффективность вложений в образование путем сопоставления выгод от получения образования и издержек. Для расчета дополнительного дохода от получения высшего образования ученый из пожизненных доходов лиц с высшим образованием вычитал пожизненные заработки лиц со средним общим образованием.

Издержки образования включали как прямые затраты на его получение, так и альтернативные издержки, или упущенную выгоду – деньги, недополученные человеком за период обучения. Отдача от инвестиций в

образование была рассчитана как отношение доходов от образования к издержкам на его получение и составила в среднем 12–14 % годовой прибыли, что превышает рентабельность некоторых фирм [Асланов, с. 137].

В рамках теории человеческого капитала Г. Беккер также исследовал структуру распределения личных доходов, проанализировал их возрастную динамику и неравенство в оплате мужского и женского труда.

С помощью широкого статистического материала ученый доказал политикам и предпринимателям, что образование является фактором увеличения доходов и наемных работников, и работодателей, и государства в целом. В результате вложения в образование стали рассматривать как перспективные капиталовложения, приносящие в будущем доход [Асланов, с. 50].

За работы в области теории человеческого капитала Т. Шульцу и Г. Беккеру были присуждены Нобелевские премии, свидетельствующие о выдающемся вкладе ученых в экономическую теорию и о возрастающем значении человеческого капитала как фактора конкурентоспособности предприятия. Существенный вклад в развитие общей теории человеческого капитала внес лауреат Нобелевской премии Саймон Кузнец, который ввел в экономическую теорию и практику понятие ВВП [Черноталова, с.65].

Среди необходимых и достаточных факторов роста ВВП в качестве первичного фактора ученый выделил уровень накопленного национального человеческого капитала. Он утверждал о существовании некоторого порогового значения накопленного национального человеческого капитала, без достижения которого невозможен переход к следующему технологическому укладу экономики [Антикризис. Человеческий капитал, с.13]. Важную роль в области исследования человеческого капитала сыграли работы М. Блауга, Э. Лэзера, Дж. Кендрика, Ш. Розена, Р. Солоу, Б. Чизуика, Р. Лэйарда и других [Анненко, Талалай, с.31].

Отдельные аспекты теории человеческого капитала, его структуры, формирования и развития были исследованы, начиная с 1990-х гг., в трудах

российских ученых – С.А. Дятлова, А.В. Корицкого, Р.И. Капелюшникова, А.И. Добрынина, М.М. Критского и других. С.А. Дятлов под человеческим капиталом понимает накопленный в результате инвестиций определенный запас здоровья, знаний, способностей, навыков и мотиваций человека, которые целесообразно им используются в определенной сфере общественного воспроизводства и способствуют росту его доходов, увеличению производительности труда и эффективности производства [Арефьев, с.88].

А.В. Корицкий занимался исследованием теоретических основ концепции человеческого капитала, разрабатывал методы его количественной оценки, а также проводил оценку эффективности инвестиций в образование.

Автор подчеркивает, что важнейшими видами вложений в человека являются затраты на образование и подготовку на производстве, повышающие уровень знаний работника и увеличивающие объем человеческого капитала на предприятии [Смыслов, с.55].

Немаловажными являются затраты на охрану здоровья и медицинское обслуживание, сокращающие заболеваемость и смертность сотрудников предприятия, а также расходы на миграцию рабочей силы, рождение детей, представляющие собой форму воспроизводства человеческого капитала [Базылева, с.41]. Р.И. Капелюшников и А.И. Добрынин рассматривают человеческий капитал как воплощенный в человеке запас знаний, способностей, навыков и мотиваций. При этом ученые утверждают, что человеческий капитал является частью совокупного капитала и представляет собой накопленные затраты на образование, здравоохранение, специальную подготовку и миграцию рабочей силы [Баранова, с.18]. Б.М. Генкин анализирует человеческий капитал с экономических и социологических позиций.

По мнению автора, человеческий капитал представляет собой совокупность таких качеств, как природные способности, здоровье, образование, профессионализм, мобильность, которые выступают источником дохода для человека, его семьи и общества [Бастрыкин., Зайцев, Чичканова,

с.109]. М.М. Критский охарактеризовал человеческий капитал как всеобщую конкретную форму жизнедеятельности, предложил методику оценки величины индивидуального человеческого капитала по стадиям его развития, а также 18 оригинальный метод расчета национального человеческого капитала в стоимостном выражении [Беккер, С.89].

В. Щетинин обращает внимание на неоднозначность трактовки понятия «человеческий капитал». В узком смысле одним из компонентов человеческого капитала является образование, которое служит источником будущих доходов. В широком смысле формирование человеческого капитала происходит путем инвестирования средств в образование, здравоохранение, миграцию [Бездудная, с.23]. И.А. Никитин и В.И. Романчин определяют человеческий капитал как определенный запас знаний, навыков, способностей, мотиваций и здоровья человека, сформированный в результате инвестиций и целесообразно используемый в процессе труда для роста доходов человека, предприятия, государства. Авторы выделяют также виды человеческого капитала, в том числе капитал здоровья [Бирюков, с.29].

Г.И. Бондаренко предложила социокультурную концепцию исследования человеческого капитала, которая позволила обосновать воздействие социальных институтов на воспроизводство человеческого капитала, его формирование, накопление и рациональное использование.

Автор утверждает, что накопление человеческого капитала возможно, так как индивидуум может приобретать определенные навыки, способности и улучшать состояние здоровья. Инвестиции в человеческий капитал дают экономический и социальный эффект, однако носят довольно длительный характер, например, инвестирование в капитал образования в среднем занимает 12–20 лет, а в капитал здоровья вложения производятся в течение всей жизни индивида. Г.И. Бондаренко определила особенности современных социальных институтов по воспроизводству, накоплению и сохранению человеческого капитала: институт образования участвует в формировании интеллектуальной составляющей человеческого капитала, институт семьи осуществляет функции

его воспроизведения и реализации, а институт здравоохранения формирует физические свойства человеческого капитала.

Автором было выявлено, что в современных условиях все социальные институты выполняют свои функции неэффективно, поэтому необходимо разрабатывать программы и реализовывать стратегии для формирования человеческого капитала, его сохранения и оптимального использования [Вайсблат, Любушин, с. 66]. Таким образом, анализ различных подходов к определению человеческого капитала показал, что в научной литературе его принято рассматривать в узком и широком смыслах.

Так как понятие человеческого капитала формировалось постепенно, то первоначально в его состав включались только инвестиции в специальное высшее образование.

Поэтому иногда человеческий капитал в узком смысле называют образовательным капиталом. Впоследствии понятие человеческого капитала значительно расширилось, так как стали рассматриваться инвестиции в здравоохранение, образование, науку, миграцию, культуру и искусство. Например, экспертами Всемирного банка при оценке человеческого капитала разных стран в состав расчетов были включены потребительские расходы: затраты человека на питание и покупку одежды, улучшение жилищных условий, получение образования, здравоохранение, культуру, а также расходы государства на эти цели. [Валдайцева, с.165].

Таким образом, исследование теории человеческого капитала позволило сформулировать следующее его определение: человеческий капитал – это совокупность врожденных способностей и приобретенных навыков человека, его физического здоровья и накопленных знаний, необходимых для получения дохода их обладателю. Необходимо отличать понятие человеческого капитала от понятия трудовых ресурсов.

Трудовые ресурсы – это непосредственно люди с образованием или без него, определяющие квалифицированный и неквалифицированный труд. Человеческий капитал – более широкое понятие и включает, помимо трудовых

ресурсов, накопленные инвестиции в образование, здоровье, науку, безопасность и качество жизни [Мясоедов, Мартиросян, Сергеева, с77].

Таким образом, анализ соответствующей литературы показал, что в настоящее время теория человеческого капитала достаточно подробно разработана, определены основные факторы его воспроизводства и развития. Это позволяет сделать вывод, что человеческий капитал является сложной социально-экономической категорией и включает в себя элементы различных наук и дисциплин: экономики, социологии, психологии, медицины и других. В дальнейшем необходимо рассмотреть структуру человеческого капитала, выявить его отличительные особенности и свойства, а также определить источники его формирования и развития.

В экономической литературе дается немало различных подходов к классификации человеческого капитала, что объясняется сложностью данной экономической категории. Человеческий капитал можно классифицировать по следующим признакам [Веретенникова, Загвязинская, Куранова, с 8]:

- компонентам или составляющим человеческого капитала;
- формам собственности;
- уровням экономики;
- основным направлениям инвестиций в человеческий капитал и их источникам;
- в зависимости от целей инвестиций в человеческий капитал;
- экономическому эффекту от инвестирования в человеческий капитал.

Если проанализировать структуру человеческого капитала, то в его составе можно выделить два главных компонента: капитал образования и капитал здоровья. Капитал образования формируется в период обучения и состоит из полученных человеком необходимых знаний, навыков, которые используются им для производства товаров и услуг и являются источниками его дохода. Инвестиции в капитал образования необходимы для преобразования врожденных, природных задатков человека в профессиональные качества, пользующиеся спросом на рынке труда.

Под капиталом здоровья подразумеваются инвестиции в человека, необходимые для поддержания и улучшения состояния его здоровья, а также повышения работоспособности. Здоровье выступает важнейшим элементом человеческого капитала, так как от его уровня непосредственно зависит, насколько качественно и полноценно человек сможет трудиться, принося доход себе и своей семье, работодателю и государству [Волков, с 140].

Источниками инвестиций в человеческий капитал выступают следующие субъекты экономики [Ендовицкий, Любушин, Бабичева, с 211]: общественный и частный сектор, семья и отдельный индивид. При этом заметим, что значительная доля ответственности за формирование и накопление человеческого капитала в сфере образования и здравоохранения лежит на государстве, которое использует различные способы стимулирования и принудительные мероприятия, направленные на развитие и накопление человеческого капитала нации.

Субъекты экономики по-разному оценивают экономический эффект от инвестирования в человеческий капитал. Для индивида экономическим эффектом от вложений в человеческий капитал будет являться увеличение уровня доходов, приобретение конкурентных преимуществ на рынке труда. Государство стремится достичь высоких темпов экономического роста при осуществлении инвестиций в человеческий капитал. Предприятия видят эффект от инвестирования в человеческий капитал в увеличении производительности труда работников, росте прибыли, повышении уровня конкурентоспособности на рынке [Заливанский, с 416].

Накопление человеческого капитала происходит при периодическом обучении работника и сохранении им производственного опыта; инвестиции в человеческий капитал являются наиболее выгодными по сравнению с вложениями в другие формы капитала, так как приносят пользу каждому субъекту экономики: способствуют росту доходов работников, увеличивают уровень конкурентоспособности предприятия, повышают благосостояние общества.

В результате исследования человеческого капитала, его структуры, факторов формирования, отличительных особенностей и свойств можно сделать вывод о том, что человеческий капитал представляет собой сложную экономическую категорию и требует тщательного изучения и анализа.

В настоящее время существует множество подходов к классификации человеческого капитала, которые плохо взаимосвязаны между собой, вследствие чего процесс исследования и анализа человеческого капитала значительно усложняется. Следовательно, в дальнейшем необходимо разработать единую систему классификации человеческого капитала, которая позволит избежать трудностей при его оценке.

## 1.2 УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕМ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Инвестициями в человеческий капитал называется любая мера, предпринятая для повышения производительности труда. Таким образом, к инвестициям в человеческий капитал относят расходы на поддержание здоровья, на получение общего и специального образования; затраты, связанные с поиском работы, профессиональной подготовкой на производстве, миграцией, рождением и воспитанием детей, поиском экономически значимой информации о ценах и заработках.

Рассмотрим простую модель инвестиций в человеческий капитал на примере принятия решения об образовании.

На рисунке 1 представлена графическая модель инвестиций в человеческий капитал, из которого видно, что есть две возможности для человека, окончившего школу в момент времени (S).

Он может сразу начать трудовую карьеру и получать заработок ( $Y^A$ ) уже в году S либо продолжить обучение в течение (U-S) лет. Такое решение потребует прямых инвестиций в размере (C) – постоянные издержки (цена обучения, книги), кроме того человек потеряет тот доход, который мог бы получить, работая все эти годы (упущенный заработок или альтернативные

издержки) ( $Z$ ) Зато его доход ( $Y^B$ ) очень скоро после начала карьеры станет выше, чем у менее образованного работника и будет расти более быстрыми темпами до самой пенсии ( $R$ )[ Савельев, с39-40].

Из рисунка 1 видно, что максимизирующий суммарный доход определяется сопоставление издержек ( $C+Z$ ) и выгоды от образования ( $X$ ) Таким образом, если приведенная к моменту ( $S$ ) оценка дохода от образования выше, чем приведенная оценка издержек, то чистая прибыль положительна, то и решение о дальнейшем образовании принимается положительное.

Горизонтальная штриховка показывает прямые расходы, связанные с обучением, вертикальная – косвенные (не полученные расходы) Наклонная штриховка отражает размеры дополнительных доходов выпускника за время всей его трудовой деятельности.

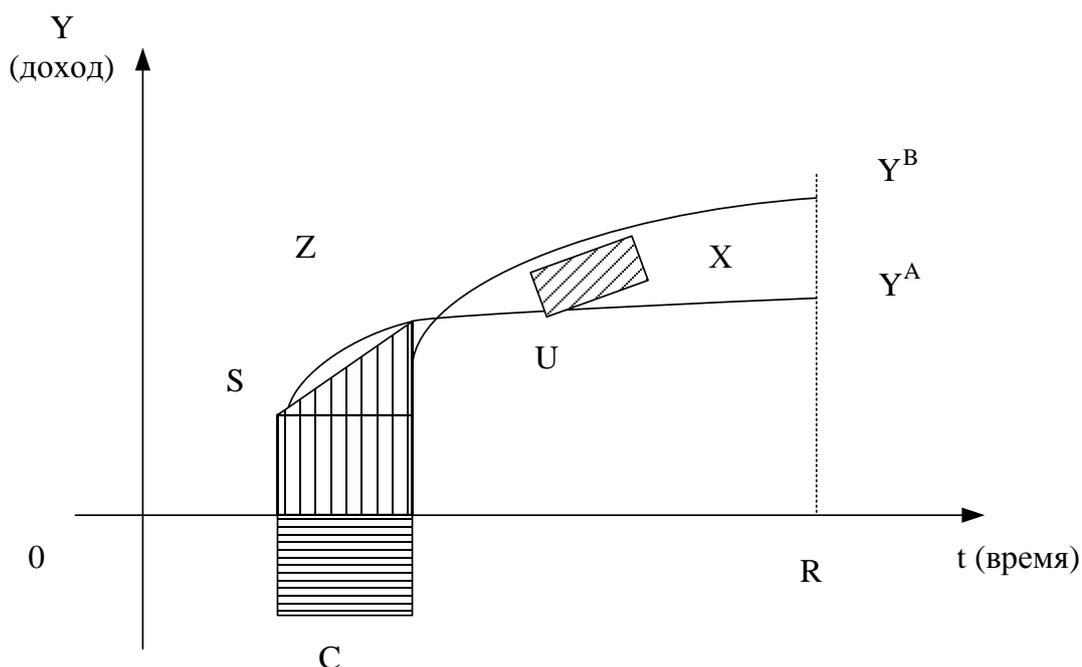


Рис1 Графическая модель инвестиций в человеческий капитал

Источник : [Беккер, с.49]

На первый взгляд, принятие решения определяется лишь тем, превышает ли площадь наклонной штриховки площадь двух ранее названных участков.

Однако мы упускаем из виду то, что эти доходы и расходы относятся к разным периодам времени.

Из этой модели можно сделать следующие выводы:

- образование выгоднее для молодых людей (так как продолжителен период  $(R-U)$ ) когда получают высокий доход и ниже альтернативные издержки, так как зарплата в первые годы работы всегда меньше.

- образование тем выгоднее, чем больше разрыв между образованными и необразованными работниками. Поэтому если в какой-то профессиональной области вырастет спрос на специалистов, а соответственно и заработная плата, то именно в этой сфере образование станет выгодным.

- к продолжительной учебе более склонны люди думающие о будущем, чем те кто живет сегодняшним днем [Арефьев, с326].

Рассмотрим существующие виды инвестиций в человеческий капитал.

Можно выделить следующие виды 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 [Базылева, с84].

Рассмотрим первый вид инвестиций в человеческий капитал – образование. Сегодня одним из важнейших компонентов вложений в человеческий капитал во всех странах являются расходы на обучение на производстве. В любом обучающем проекте до 80% знаний приходится на самостоятельное обучение. Особенно это относится к профессиям специалистов – исследователей, учителей, инженеров, экспертам по компьютерам и тд, которые призваны непрерывно обновлять квалификацию через индивидуальное изучение литературы, использование независимых

обучающих программ, обучение на примере деятельности, опыта и оценок (мнений) других людей.

Инвестиции в образование по содержательному признаку обычно разделяют на формальные и неформальные. Формальные инвестиции – это получение среднего, специального и высшего образования, а также получение другого образования, профессиональная подготовка на производстве, различные курсы, обучение в магистратуре, аспирантуре, докторантуре и пр. Неформальные – это самообразование индивида, к этому виду относится чтение развивающей литературы, совершенствование в различных видах искусства, профессиональное занятие спортом [Уиддет, Холлифорд, с232].

Общее и специальное образование улучшают качество, повышают уровень и запас знаний человека, тем самым увеличивают объем и качество человеческого капитала. Инвестиции же в высшее образование способствуют формированию высококвалифицированных специалистов, труд которых оказывает наибольшее влияние на темпы экономического роста.

Вторым видом инвестиций в человеческий капитал являются капиталовложения в здоровье. Это приводит к сокращению заболеваний и смертности, продлеванию трудоспособной жизни человека, а, следовательно, времени функционирования человеческого капитала. Состояние здоровья человека – это его естественный капитал, часть которого является наследственной, а другая – приобретенной в результате затрат самого человека и общества. В течение жизни человека происходит износ человеческого капитала. Инвестиции, связанные с охраной здоровья, способны замедлить данный процесс.

Таким образом, из всех видов инвестиций в человеческий капитал наиболее важными являются вложения в здоровье и в образование [Бастрыкин, Зайцев, Чичканова, с168].

Другим критерием классификации видов инвестиций в человеческий капитал является деление на вещественные и неимущественные инвестиции. К первым относятся все затраты, необходимые для физического формирования и

развития человека (издержки рождения и воспитания детей); ко вторым – накопленные затраты на общее образование и специальную подготовку, часть накопленных затрат на здравоохранение и перемещение рабочей силы.

Инвестиции в человеческий капитал имеют ряд особенностей, отличающих их от других видов инвестиций:

- отдача от инвестиций в человеческий капитал непосредственно зависит от срока жизни его носителя (от продолжительности трудоспособного периода) Чем раньше делаются вложения в человека, тем быстрее они начинают давать отдачу.

- человеческий капитал не только подвержен физическому и моральному износу, но и способен накапливаться и умножаться.

- по мере накопления человеческого капитала его доходность повышается до определенного предела, ограниченного верхней границей активной трудовой деятельности (активного трудоспособного возраста), а затем резко снижается.

- не всякие инвестиции в человека могут быть призваны вложениями в человеческий капитал. Например, затраты, связанные с криминальной деятельностью, не являются инвестициями в человеческий капитал, поскольку общественно нецелесообразны и вредны для общества.

- 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 [Беккер, с212].

Источником вложений в человеческий капитал может выступать государство (правительство), негосударственные общественные фонды и организации, регионы, отдельные фирмы, домохозяйства (индивиды), международные фонды и организации, а также образовательные учреждения.

Рассмотрим подробнее роль государства в инвестирование в человеческий капитал. В настоящее время роль российского государства в этой

области достаточно велика. Государство прибегает как к принудительным, так и к побудительным мерам в этой области. К принудительным относятся обязательное для всех формальное образование в объеме средней школы, обязательные медицинские профилактические мероприятия (прививки). Однако главными мерами являются побудительные. Правительство располагает двумя действенными способами, которые используются с целью изменения размеров частных инвестиций в человека предпринимаемых автоматически через рынок: оно может повлиять на доходы тех, кто делает (через систему налогов и субсидий), а также в состоянии регулировать цену приобретения человеческого капитала (регулируя цены используемых ресурсов). Особенно велика роль государства в важнейших сферах формирования человеческого капитала – в сфере образования и здравоохранения .

В создании активов человеческого капитала весома роль отдельных компаний (фирм). Они зачастую выступают в качестве самых эффективных производителей этого капитала, поскольку владеют условиями, при которых может быть дана соответствующая текущим потребностям подготовка персонала, а также обладают информацией о наиболее перспективных направлениях вложения средств в обучение и подготовку. Однако фирмы делают инвестиции до тех пор, пока эти инвестиции приносят чистый доход.

Для предприятий, действующих в отраслях и на рынках, где существуют условия близкие к условиям рынка совершенной конкуренции, очень часто едва ли не единственной возможностью завоевания конкурентных преимуществ является повышение эффективности использования трудовых ресурсов. Именно персонал, представляет собой главную ценность, которой может обладать предприятие. Атмосфера доверия, признание и поощрение инициативы, поддержка открытых и честных взаимоотношений в организации является необходимым условием ее успешной деятельности. Руководство предприятия должно стремиться раскрыть творческие возможности работников, «выращивать» специалистов, способных принимать самостоятельные решения в интересах организации .

Инвестируя в своих сотрудников, фирмы стремятся активизировать их трудовую отдачу, повысить производительность труда, сократить потери рабочего времени и тем самым укрепить свою конкурентоспособность. Средства вкладываются в организацию курсов профессиональной подготовки и переподготовки, идут на оплату расходов работников на лечение и профилактические мероприятия, на строительство физкультурных и оздоровительных центров, детских дошкольных учреждений. По масштабам затрат внутрифирменное обучение в развитых странах сопоставимо с другими секторами подготовки кадров [Бездудная, с117].

Инвестиции в человеческий капитал на уровне семьи также очень важны, поскольку все составляющие человеческого капитала приобретаются и увеличиваются посредством инвестиций, которые семья вкладывает в своего ребенка даже не с его рождения, а с принятия решения иметь детей. С одной стороны дети для родителей – это источник удовлетворений, но с другой стороны – воспитание детей это источник немалых затрат, как явных, так не явных (прежде всего времени родителей).

Накопление интеллектуальных и психофизиологических способностей человека в семье является фундаментом для дальнейшего развития и постоянного совершенствования человеческого капитала индивида. Инвестиции в развитие человеческого капитала детей не только являются основой их собственного развития, но служат базой для формирования совокупного человеческого капитала будущих поколений. В результате воспитания и образования в семьях формируются различные типы человеческого капитала, создаются базовые психофизиологические умственные способности, формируется личность.

Таким образом, под инвестициями в человеческий капитал мы понимаем затраты на развитие и усовершенствование человеческого капитала. Существуют следующие виды инвестиций в человеческий капитал: расходы на образование, расходы на здравоохранение, расходы на мобильность,

вещественные и неимущественные инвестиции в человеческий капитал [Бирюков, с160].

Источником вложений в человеческий капитал может выступать государство (правительство), негосударственные общественные фонды и организации, регионы, отдельные фирмы, домохозяйства (индивиды), международные фонды и организации, а также образовательные учреждения.

Главным доводом в пользу инвестиций в человеческий капитал является то, что затраченные средства могут окупиться за счет увеличения производительности труда и таким образом быть оправданными. На предприятии инвестиции в человеческий капитал приводят к росту прибыли предприятия за счет роста качества человеческого капитала. Последовательное формирование человеческого капитала и повышение эффективности его использования позволяет существенно повысить конкурентоспособность предприятия.

### 1.3 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Перспективный путь развития России на ближайшее десятилетие, согласно стратегии и концепции социально-экономического развития России до 2025 г, констатирует неэффективность инерционной роли России в мировой экономике в качестве энергосырьевой базы. В связи с этим властью определены актуальные направления государственной политики: инвестиции в человеческий капитал, подъем образования, науки, здравоохранения, построение национальной инновационной системы, развитие наших естественных преимуществ и модернизация экономики, развитие ее новых конкурентоспособных секторов в высокотехнологических сферах экономики знаний, реконструкция и расширение производственной, социальной и финансовой инфраструктуры.

Результатами реализации стратегии должны стать повышение уровня финансирования образования до 7 % от ВВП, здравоохранения - 6 %, науки - 3 % [Алиев ТМ, с 18], следовательно, расходы государства на эти отрасли должны значительно возрасти.

Актуальность поставленного вопроса связана с растущей ролью человеческого фактора в экономике и пониманием того, что человек, как главная производительная сила, должен обладать средствами производства и знаниями. Все большую ценность приобретает интеллектуальный труд, поэтому в современной экономике человеческие ресурсы играют определяющую роль в достижении конкурентных преимуществ и обеспечении качественных параметров экономического роста. В «Стратегии 2020» центральное место среди приоритетных направлений развития страны занимает необходимость увеличения инвестиций в человеческий капитал. В связи с этим возникает несколько вопросов о том, каким образом можно учитывать отдачу от инвестиций в человеческий капитал, когда инвестиции можно считать эффективными, можно ли инвестировать на уровне фирмы или это задача только государства? Для ответа на эти вопросы необходимо проанализировать сущность понятия человеческий капитал, понять, каким образом можно рассчитать отдачу от инвестиций в трудовые ресурсы, для чего обратимся к теории человеческого капитала.

Во всемирной экономике многие ученые уже не одно столетие задаются вопросами о том, можно ли считать капиталом время, потраченное на образование, повышение квалификации, переподготовку. Например, как понимать расходы родителей на обучение и воспитание детей: как затраты, как инвестиции в будущее или как наращивание семейного капитала? Также нередко можно услышать фразы о том, что коммерческая организация управляет человеческим капиталом, если проводит и оплачивает для своих сотрудников тренинги, лекции, создает корпоративную библиотеку и проч.

Итак, определимся с основными вопросами темы Часто понятия «рабочая сила предприятия» или «трудовые ресурсы предприятия» рассматриваются как

«человеческий капитал». Важно учесть, что эти понятия не являются синонимами.

Эффективность развития предприятия и экономики государства в значительной степени зависит от количества средств, которые направляются на развитие человеческого капитала, а также своевременности направления этих средств. Такой вид вложений приносит значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономико-социальный эффект, поэтому является наиболее выгодным с точки зрения человека, предприятия и всего общества в целом.

Человеческий капитал приобретается не только в процессе получения образования в школе, институте, но и при последующей профессиональной подготовке (формальной или неформальной, иногда непосредственно на рабочем месте), поэтому его можно разделить на общий и специфический.

Общий человеческий капитал может быть реализован на различных рабочих местах, на различных фирмах. Специфический человеческий капитал может быть применен только на определенном рабочем месте, только в конкретной фирме.

Многие исследователи разрабатывали различные методические подходы к расчетам стоимости человеческого капитала, эти методы касаются подсчета его стоимости в масштабах страны.

При изучении курсов, касающихся экономики и социологии труда, можно проанализировать простую модель принятия решений об инвестициях в образование, или модель индивидуальной отдачи от инвестиций.

Приверженцы концепции управления человеческим капиталом уверяют, что при измерении широкого влияния сотрудников на финансовые показатели организации компании могут выбирать, управлять, оценивать и развивать возможности своих работников так, чтобы преобразовать их человеческие качества в высокие финансовые показатели компании, то есть получать прибыль. Этот подход определяет проблему поиска способов количественной

оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал для самого работника и на уровне организации.

Простая модель принятия решений об инвестициях в образование или модель индивидуальной отдачи от инвестиций предполагает, что процесс образования непосредственно не увеличивает и не уменьшает полезность человека, так как образование - объект для инвестиций, а не потребительское благо, а потоки доходов, связанные с различными условиями образования, известны [Анненко, Талалай, с 29].

В микроэкономических исследованиях центральной проблемой стала оценка экономической эффективности образования. Сторонники теории человеческого капитала считают, что экономические выгоды образования могут быть самыми разнообразными по форме. Так как «неденежные» и косвенные выгоды образования с трудом поддаются количественному измерению, экономисты основное внимание сосредоточили на его прямом денежном эффекте. Поэтому возникла необходимость определить вклад образования в увеличение зарплаток.

Центральное место в теории человеческого капитала принадлежит понятию внутренних норм отдачи. Они строятся по аналогии с нормами прибыли на капитал и позволяют оценивать эффективность человеческих инвестиций, прежде всего в образование и производственную подготовку. Сторонники теории человеческого капитала исходят из представления, что при вложении средств в подготовку и образование учащиеся и их родители ведут себя рационально, взвешивая соответствующие выгоды и издержки. Подобно «обычным» предпринимателям, они сопоставляют ожидаемую предельную норму отдачи от таких вложений с доходностью альтернативных инвестиций (процентами по банковским депозитам, дивидендами по ценным бумагам и т д). В зависимости от того, что экономически целесообразнее, принимается решение либо о продолжении учебы, либо о ее прекращении. Нормы отдачи выступают, следовательно, как регулятор распределения инвестиций между различными типами и уровнями образования, а также между системой

просвещения в целом и остальной экономикой. Высокие нормы отдачи свидетельствуют о недоинвестировании, низкие - о переинвестировании. Но на практике никто не занимается таким подсчетом, поэтому и можно говорить и переизбытке кадров в одних отраслях и недостатке в других.

Существует два основных подхода к расчету норм отдачи. Первый основан на прямом измерении выгод и издержек. Например, доход от высшего образования можно представить как разность в пожизненных заработках тех, кто окончил вуз, и тех, кто не пошел дальше средней школы. В состав издержек, помимо прямых расходов, включаются альтернативные издержки - потерянные заработки, недополученные учащимися за годы учебы. По существу, они измеряют ценность времени учащихся, затраченного на формирование человеческого капитала. Внутренняя норма отдачи будет представлять собой такую ставку дисконта, при которой приведенные величины выгод и издержек образования окажутся равны [Асланов, с 59].

Второй подход исходит из оценки параметров так называемой «производственной функции заработков», которая описывает зависимость заработков человека (точнее их логарифма) от уровня его образования, трудового стажа, продолжительности отработанного времени и других факторов. Это существенно упростило оценку эффективности вложений в образование.

Можно привести следующий пример: в США оценки норм отдачи начального образования достигали 50-100 %, среднего 15-20 %, высшего 10-15 %. В 90-е гг эффективность высшего образования упала до 7-8 %, что дало основания говорить о перепроизводстве дипломированной рабочей силы, однако в начале нового тысячелетия она вернулась на прежний, более высокий уровень. Неодинаковы нормы отдачи для различных категорий работников: у мужчин они выше, чем у женщин, у белого населения выше, чем у цветного. Международные сопоставления демонстрируют, что с ростом душевого дохода эффективность вложений в человека убывает, но в самых богатых странах вновь перемещается вверх. Большое внимание при оценке стоит уделить

факторам, влияющим на формирование человеческого капитала. Без них качественная и количественная оценка будет соответствовать идеальной, а не реальной модели.

Можно с уверенностью говорить о том, что идеи, заложенные в теории человеческого капитала, оказали серьезное воздействие на экономическую политику государства, изменилось отношение общества к вложениям в человека. В затратах на персонал научились видеть инвестиции, обеспечивающие производственный, причем долговременный по своему характеру эффект. Это обеспечило теоретическое обоснование для ускоренного развития системы образования и подготовки кадров во многих странах, в том числе и в России.

Подводя итог, можно отметить, что только благодаря эффективным инвестициям формируется человеческий капитал, и этим он подобен физическому капиталу. Инвестиции оправданы, если они обладают достаточно высоким уровнем окупаемости и рентабельности, их основными видами являются специальная подготовка, физическое состояние человека, эмоциональное поведение сотрудников. На основании изученной информации и рассмотренных точек зрения различных ученых, посвятивших себя изучению данной темы, совместно с руководителем данной работы было дано собственное определение понятия человеческого капитал. Человеческий капитал - особый капитал человека, характеризующийся нематериальной формой, и представляющий собой комплекс качеств человека, инвестируя в которые, он может в будущем рассчитывать на экономический эффект в виде карьерного роста и улучшения качества жизни.

Во второй главе будут выявлены особенности финансовых вложений в человеческий капитал и рассмотрены современные методы оценки эффективности вложений в человеческий капитал ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

## ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ»

### 2.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ»

ООО «Лукойл-Западная Сибирь» действует с 30 января 1997 г, ОГРН присвоен 21 октября 2002 г регистратором ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО СУРГУТСКОМУ РАЙОНУ ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ. Руководитель организации: генеральный директор Зубарев Владислав Петрович  
Юридический адрес ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» - 628486, Ханты-Мансийский Автономный округ - Югра, город Когалым, Прибалтийская улица, 20.

Основные показатели деятельности организации приведены в таблице 1.

Таблица 1

#### Основные технико-экономические показатели деятельности организации ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Наименование показателей	2017	2018 г.	2019 г.	Изменения			
				Абс. 2018 /2017, млн.руб.	Абс. 2019 /2018, млн.руб.	Относит. 2018/2017, в %	Относит. 2019/2018, в %
1.Объем выручки, млн.руб.	664 732	860 226	869 688	195494	9462	1,29	1,01
2.Среднесписочная численность, чел.	3100	3200	3300	100	100	1,03	1,03
3.Среднегодовая выработка, руб.	224	301	292,38	77	-8,62	34,38	-2,86
4.Фонд оплаты труда, млн.руб.	3501	4012	4118	511	106	14,60	2,64

## Продолжение таблицы 1

5.Среднегодовой уровень оплаты труда, млн.руб.	310	334,33	343,17	24,33	8,84	7,85	2,64
6 Стоимость основных средств, млн.руб.	543 570	563 444	597 765	579	33412	20,68	988,81
7. Фондоотдача основных средств руб.	0,9	1,07	0,1	0,17	-0,97	18,89	-90,34
8.Материалоемкость руб.	1,11	1,11	1,08	0	-0,03	-	-2,46
9. Себестоимость, млн.руб.	472 009	605 254	614 944	133245	9690	1,28	1,01
10 Затраты на 1 руб..	5,24	5,01	4,43	-0,23	-0,58	-4,39	-11,52
11. Финансовый результат, млн.руб.	70 042	113 594	113662	43552	68	1,6	1
12. Рентабельность руб/руб.	18,26	19,66	22,8	1,4	3,14	7,67	15,98

Источник: [составлено автором на основании приложения 1,2]

Анализируя данные, представленные в таблице 1 можно сделать следующие выводы:

-за рассматриваемый период объем выручки увеличился в 2018 года по сравнению с 2017 на 195 494 млнруб, или 1,29% В 2019 относительно 2018 года объем выручки увеличился на 9 462 млн руб, или на 1,01%. Это свидетельствует о положительной динамике развития деятельности организации.

Увеличение рентабельности является ключевым показателем, и говорит об эффективной деятельности и росте прибыли а также, свидетельствует о повышении эффективности использования имеющихся на предприятии ресурсов.

Организационно-управленческая структура организации ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» представляет собой линейную систему управления.

Руководство ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» осуществляется

директором, который наделен всеми полномочиями и осуществляет общее руководство торговым предприятием. Директор является единоличным исполнительно-распорядительным органом общества.

К компетенции генерального директора относятся:

- оперативное руководство работой компании;
- распоряжение имуществом компании в пределах

установленных законом;

- утверждение должностных инструкций сотрудников;
- прием на работу и увольнение работников;
- утверждение штатного расписания

Директору подчиняются все нижестоящие работники (бухгалтер, торгово-оперативный персонал, вспомогательный персонал). Его решения, передаваемые по цепочке «сверху-вниз», обязательны для выполнения всеми нижестоящими работниками.

## 2.2 SWOT-АНАЛИЗ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Инвестиции в человеческий капитал компенсируются доходами организаций (работодателей), поэтому все эти расходы являются производительными. Именно с этой точки зрения процессом формирования и развития человеческого капитала необходимо управлять, что и обуславливает необходимость постоянных инвестиционных вложений в развитие человеческого капитала в любых формах как за счет самого работника, так и за счет всех товаропроизводителей.

Для более детального рассмотрения условий и факторов внешней и внутренней среды инвестирования, применяя методику SWOT – анализа, автором проанализирован процесс инвестирования в человеческий капитал с выявлением сильных и слабых сторон, возможностей и угроз SWOT – анализ представлен в таблице 2.

**SWOT – анализ процесса инвестирования в развитие человеческого капитала**

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<p>1 Повышение качественных параметров всех взаимосвязанных компонентов человеческого капитала – обеспечение его конкурентоспособности и повышение устойчивости к негативно воздействующим факторам.</p> <p>1. Повышение профессионально-квалификационного компонента человеческого капитала – обеспечение роста эффективности труда и конкурентоспособности субъекта хозяйствования, соответственно увеличение доходов не только работодателя, но и работника, экономический достаток его семьи.</p> <p>2. Повышение уровня развития человеческого капитала– это решение проблемы кадровой обеспеченности сектора.</p>	<p>1 Инвестиции – это затраты как индивидуума, семьи, субъектов бизнеса, так и государства в развитие человеческого капитала.</p> <p>2 Ограниченные возможности инвестирования в развитие человеческого капитала для большинства индивидуумов и семей с низким уровнем их дохода.</p> <p>3 Несовершенство институциональной основы развития человеческого капитала.</p> <p>4 Длительный и неопределенный период отдачи от вложений в человеческий капитал.</p> <p>5 Инвестирование в обучение персонала сопряжено с отрывом работников от трудового процесса.</p> <p>6 Ограничение возможностей расчета социально-экономической эффективности.</p>
Возможности:	Угрозы:
<p>1 Высокооплачиваемая, интересная, престижная и перспективная работа, расширенные возможности трудоустройства.</p> <p>2 Карьерный рост .</p> <p>3 Рост доходов населения .</p> <p>4 Кругооборот развития человеческого капитала: дополнительное образование приносит доход, часть которого направляется вновь на инвестирование в развитие</p> <p>5 Инвестиции в человеческий капитал – это создание интеллектуальной базы и новых возможностей для длительного и продолжительного пользования .</p> <p>6 Формирование информационной базы для развития человеческого капитала будущих поколений</p> <p>7 Повышение качества жизни.</p>	<p>1 Высокие риски - реальная угроза низкой окупаемости данных инвестиций для работодателя в связи с различными причинами, в том числе с миграцией работников.</p> <p>2 Человеческий капитал, как и другие виды капитала, подвержен амортизации, и с годами физически и морально изнашивается.</p> <p>3 Без личного желания, способностей индивида и его решений вложенные средства и усилия могут не принести желаемого результата.</p> <p>4 При низком уровне и качестве человеческого капитала развиваются различные формы его деградации.</p> <p>5 Снижение мотивации к труду из-за необоснованных инвестиционных вложений в развитие человеческого капитала.</p>

Источник: [Капелюшников, с 38 ]

В каждой организации складываются индивидуальный состав и структура затрат на персонал. Накопление и развитие человеческого капитала требуют не только постоянных, объемных затрат, но и определения наиболее рациональной их структуры на разных этапах. Методику оценки человеческого капитала и определения его стоимости автор адаптировал на материалах ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». При определении величины затрат на поддержание и

развитие человеческого капитала организации применен затратный подход. Информация представлена в таблице 3.

Таблица 3

**Динамика затрат на развитие человеческого капитала и его количественная оценка в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»**

Показатели	Годы		
	2017	2018	2019
Общие затраты организации – всего, тыс руб	1749,5	1841,6	1902,6
в том числе: фонд оплаты труда	78,7	89,4	100,2
затраты на интеллектуальный капитал	0,31	0,29	0,25
затраты на капитал здоровья	0,35	0,34	0,33
Доля затрат на оплату труда в общих затратах, %	4,50	4,86	5,27
Доля всех инвестиций на персонал в общих затратах организации, %	4,54	4,89	5,30
Количественная оценка человеческого капитала, млн руб	23,9	27,2	30,3

Источник: [составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»]

Проведенный расчет и анализ состава и структуры затрат на развитие человеческого капитала позволили выявить определенную тенденцию в соотношении показателей - в структуре инвестиций существенно доминирует оплата труда и соответственно низкая доля других видов затрат.

### 2.3 ОСОБЕННОСТИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ»

Обеспеченность ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» трудовыми ресурсами по данным 2017 - 2019 года показана в таблице 4.

Таблица 4

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «ЛУКОЙЛ-Западная  
Сибирь» в период 2017 - 2019 гг

Категория работников	2017г	2018г	2019г
Среднесписочная численность персонала	10240	10250	10800
В том числе менеджеры	1225	1250	1515
Управленческий персонал и служащие	1865	1900	1985
из них управленческий персонал	875	900	905
Служащие	990	1000	1080
Производственные рабочие	6950	7100	7300

Источник: [составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Квалификационный уровень персонала управленческого персонала и служащих организации является достаточно высоким.

Таблица 5

Качественный состав управленческого персонала и служащих в среднем  
по 2017-2019 гг

Наименование должности	Уровень образования	Стаж работы в аналогичных должностях
Директор	Высшее	15 лет
Главный бухгалтер	Высшее	7 лет
Менеджер по продажам	Высшее	4 года
Технолог	Высшее	8 лет

Источник: [составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Штат аппарата управления и служащих состоит из высококвалифицированных специалистов, имеющих достаточный уровень образования и практический стаж работы на аналогичных должностях.

Изменения в качественном составе персонала организации, особенно в составе основных рабочих в результате движения рабочей силы, поэтому этому вопросу при анализе необходимо уделять особое внимание. Основные

показатели, характеризующие движение рабочей силы на ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» отражены в таблице 6 .

Таблица 6

Движение рабочей силы ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Показатель	2017	2018 год	2019 год
Численность персонала на начало года	10240	10250	10800
Принято на работу	580	500	490
Выбыло	710	715	614
по собственному желанию	390	415	434
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	320	300	180
Численность персонала на конец года	10290	10260	10800
Среднесписочная численность персонала	10290	10260	10800
Коэффициент оборота по приему работников	5,6	4,8	4,5
Коэффициент текучести кадров	5,6	6,9	6,9

Источник: [составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Для характеристики движения рабочей силы были рассчитаны коэффициенты оборота по приему работников, оборота по выбытию работников и текучести кадров.

Коэффициент оборота по приему работников 2017 году:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{спп}}} = \frac{5,8}{102} = 0,056$$

Коэффициент оборота по приему работников 2018 году:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{спп}}} = \frac{5,0}{102} = 0,048$$

Коэффициент оборота по приему работников 2019 году:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{спп}}} = \frac{4,9}{108} = 0,045$$

Коэффициент текучести кадров в 2017 году:

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{спп}}} = \frac{7,1}{102} = 0,056$$

Коэффициент текучести кадров в 2018 году:

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{спп}}} = \frac{7,14}{102} = 0,069$$

Коэффициент текучести кадров в 2019 году:

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{спп}}} = \frac{6,14}{108} = 0,069$$

Коэффициент текучести кадров составил в 2017 – 5,6% , в 2018 6,9%, а в 2019 – 6,9%, что наглядно показывает, что руководству организации не удалось в 2019 г значительно уменьшить текучесть кадров. Коэффициент остается на высоком уровне, что негативно сказывается на результатах работы организации.

На рис 2 представлена динамика показателей организации

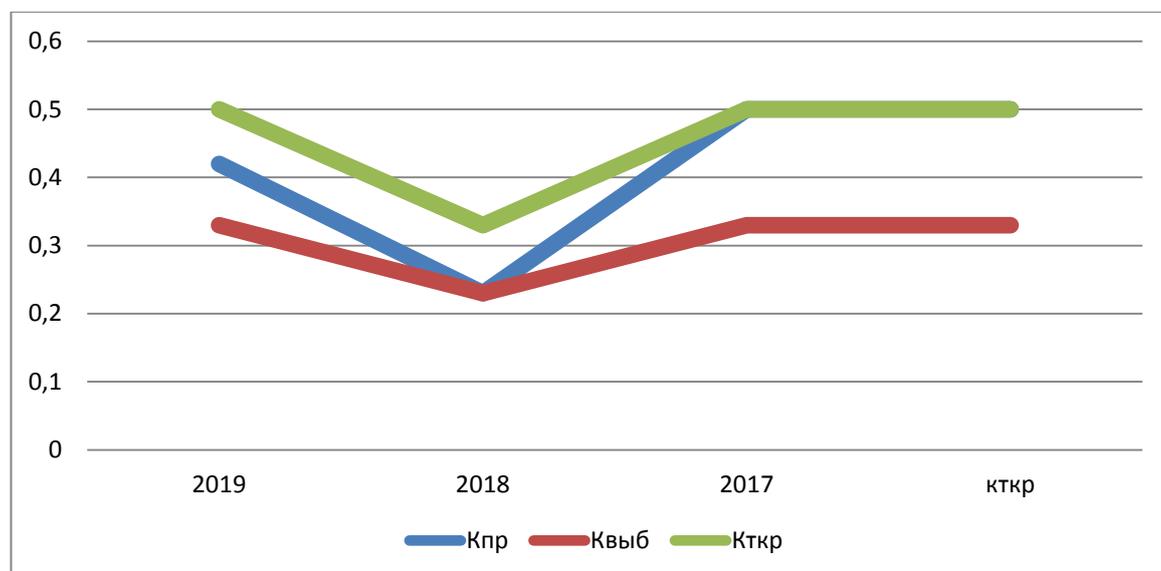


Рис 2 Динамика показателей движения рабочей силы ООО «ЛУКОЙЛ-  
Западная Сибирь»

Источник: [составлено автором на основании расчетов из таблицы 6]

Руководству организации необходимо в дальнейшем проводить политику сохранения постоянства состава персонала своего организации.

## 2.4 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ»

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней за анализируемый период, а также по степени использования фонда рабочего времени. В таблице 7 отражена информация об использовании трудовых ресурсов ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Таблица 7

### Использования трудовых ресурсов ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Показатель	2017г	2018г	2019г	Отклонение 2017/2019
Среднегодовая численность рабочих	10240	10250	10800	+560
Отработано дней одним рабочим за год	247	236	226	-21
Отработано часов одним рабочим за год	1976	1766	1647,54	-328,46
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	8	8	7,29	-0,71
Общий фонд рабочего времени, чел-часов	20 324 240	19 325 000	17 793 432	-2 530 800

Источник: [составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

В ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» в 2019 году фонд рабочего времени меньше 2017 года на 2 530 800 чел-часов.

Данное отклонение 2017/2019гг произошло за счет изменения:

- а) Численности рабочих
- б) Количества отработанных дней одним рабочим
- в) продолжительности рабочего дня

Как видно из приведенных данных на ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» имеющиеся трудовые ресурсы используются недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано 226 вместо 247 дней, из-за чего сверхплановые целодневные простои составили на одного сотрудника 21 дней.

Для более детального анализа причин неполного использования фонда

рабочего времени необходимо сопоставить фактические и плановые балансы рабочего времени.

Таблица 8

Использование фонда рабочего времени ООО «ЛУКОЙЛ-Западная  
Сибирь» в период 2017 - 2019 гг

Показатель	2017г	2018г	2019г	Откл 2019/2017, в %
Календарное количество дней	365	365	365	0,0%
В том числе праздничные и выходные	119	118	118	-0,8%
Номинальный фонд рабочего времени	246	247	247	0,4%
Неявки на работу	17	28	11	-35,3%
В том числе ежегодные отпуска	12	10	11	-8,3%
отпуска по учебе	0	0	1	-
отпуска по беременности и родам	2	1	0	-100,0%
Дополнительные отпуска с разрешения администрации	0	10	10	-
болезни	5	4	1	-80,0%
Прогулы	0	4	4	-
Простои	5	12	7	40,0%
Явочные фонд рабочего времени	229	219	236	3,1%
Продолжительность рабочей смены, ч	8	7,29	7,29	-8,9%
Бюджет рабочего времени, ч	1374	1197,38	1290,33	-6,1%
Праздничные сокращенные дни, ч	0	0	0	-
Льготное время подросткам, ч	0	0	0	-
Внутрисменные простои, ч	0	0	0	-
Полезный фонд рабочего времени	1374	1197,38	1290,33	-6,1%
Сверхурочно отработанное время	0	15	15	-
Непроизводственные затраты рабочего времени	0	10	10	-

Источник: [составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов имеет показатель рентабельности персонала.

Проведем расчёт рентабельности персонала ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»:

$$R_{\text{спп}} = \frac{\Pi_6}{\text{Ч}_{\text{спп}}}$$

где,  $\Pi_6$  – прибыль балансовая

$\text{Ч}_{\text{спп}}$  - среднесписочная численность персонала

Факторную модель данного показателя можно представить следующим образом:

$$\frac{\Pi_6}{\text{Ч}_{\text{спп}}} = \frac{\Pi}{\text{В}} \cdot \frac{\text{В}}{\text{ВП}} \cdot \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}_{\text{спп}}} = R_{\text{пр}} \cdot D_{\text{пр}} \cdot \text{ГВ}$$

где:  $\Pi$  – прибыль от реализации,  $\text{ВП}$  – стоимость в действующих ценах (выручка),  $R_{\text{пр}}$  – рентабельность продаж,  $\text{ГВ}$  – годовая выработка в действующих ценах.

Таблица 9

Данные для факторного анализа рентабельности персонала ООО  
«ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Показатель	2017 г	2018 г	2019 г	Относительное отклонение 2017-2018	Относительное отклонение 2018-2019
Прибыль от продаж, млн руб	70 042,23	113 594,46	113 662,13	1,62	1,00
Выручка, млн руб	664 732,06	860 226,88	849 688,55	1,29	0,99
Среднесписочная численность персонала	10 240,00	10 250,00	10 800,00	1,00	1,05
Рентабельность продаж, %	10,54	13,21	13,38	1,25	1,01
Среднегодовая выработка одним работающим, млн руб	64,92	83,92	78,67	1,29	0,94
Прибыль на одного работника, млн руб	6,84	11,08	10,52	1,62	0,95

Источник: [составлено автором на основании приложения 2].

Прибыль на одного работника за анализируемый период выросла с 6,84 млн руб до 10,52 млн руб что произошло из-за стабильного роста прибыли, за период 2017 – 2019 года рост на 1%. .

Учитывая тот факт, что выполнение работ осуществляется только после

получения предоплаты, то данный фактор не оказывает воздействия в рассматриваемой факторной модели.

Изменение прибыли на 1 работника составила 3,68 млн руб за два года вследствие увеличения рентабельности реализации.

Кроме того, на разных организациях могут применяться различные их комбинации и разновидности. Как и для полных затрат, в полном объеме ФЗП организации можно выделить ее постоянную составляющую, которую можно отождествить с заработной платой сотрудников, работающих повременно.

Соотношение переменной и постоянной частей на организациях различных отраслей может сильно варьировать, и так же, как в случае, когда речь шла о переменных и постоянных затратах на производство, их отношение всегда меньше единицы, поскольку на любом предприятии часть сотрудников работает с повременными условиями оплаты труда. В таблице 10 можно увидеть анализ динамики и состава фонда заработной платы нашей организации.

Таблица 10

Анализ динамики и состава фонда заработной платы ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Показатели	Ед изм	2017	2018	2019	Отклонение 2019 от 2017 гг	
					абс	в %
Средняя численность работников	чел	10240	10250	10800	560	1,05
в тч производственные рабочие	чел	6950	7100	7300	350	1,05
АУП	чел	3290	3150	3500	210	1,06
Фонд заработной платы	млн руб	819,20	871,25	972,00	152,80	1,19
Среднемесячная заработная плата	млн руб	0,08	0,09	0,09	0,01	1,13

Источник: [составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Из таблицы видно, что средняя численность работников увеличилась за весь рассматриваемый период в целом на 560 человек. Данный факт повлек за собой увеличение фонда заработной платы на 152,8 млн руб.

Фонд заработной платы возрос в 2019 году по сравнению с 2017 незначительно – лишь на 1,19 %.

Далее рассмотрим темпы изменения производительности труда и заработной платы, представленные в таблице 11, для того чтобы установить удовлетворенность условиями труда сотрудников организации.

Таблица 11

Анализ темпов изменения производительности труда и заработной платы сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» в 2018-2019 гг

Наименование показателя	2017	2018	2019	Отклонение 2019 от 2017гг	
				абс	в %
Средняя численность работников	10240	10250	10800	560	1,05
Фонд заработной платы	819,20	871,25	972,00	152,8	1,19
Выручка от реализации	664,732	860,226	849,688	184	1,28
Производительность труда	251	261,08	287,08	36,08	1,14
Средняя заработная плата	345,22	334,33	316,77	-28,45	0,92

Источник: [составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Данные, полученные в таблице 11, свидетельствуют о позитивных изменениях в деятельности организации.

Динамику изменения показателей производительности труда и средней заработной платы за период 2018-2019гг представим на рисунке 3.

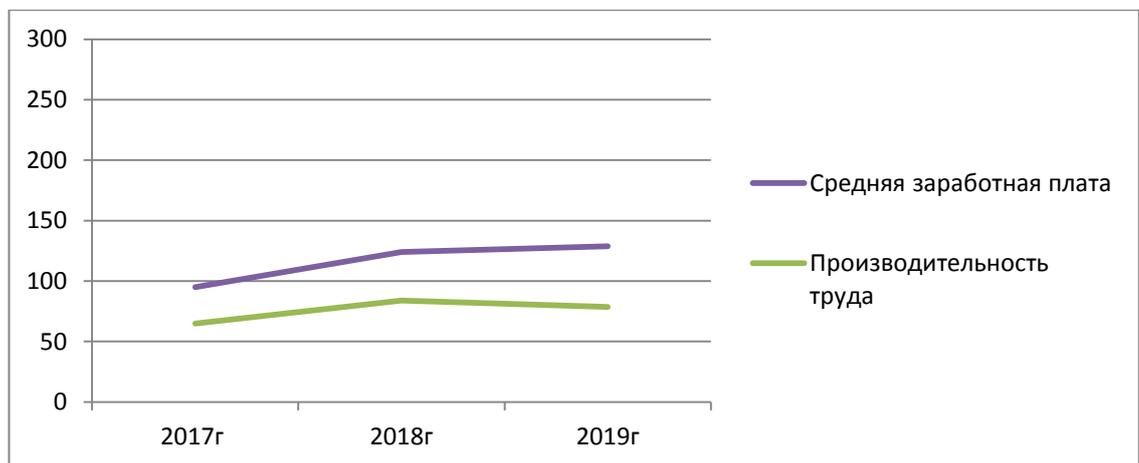


Рис 3 Динамика изменения производительности труда и средней заработной платы ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» за 2017 – 2019 гг

Источник: [составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Благодаря полученному рисунку видно, что производительность труда ниже среднегодовой заработной платы. Данный факт характеризует деятельность организации отрицательно и свидетельствует о неэффективном управлении персоналом организации. Но в 2019 году ситуация меняется в лучшую сторону. Это связано с принятыми мерами по повышению эффективности управления работниками организации.

Трудовые отношения на ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника.

В ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» управления текучестью персонала, как такового, нет .

В ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» организовано простейшее исследование мотивов выбытия работников. Увольняющимся предлагается заполнить форму ответов на вопрос «По какой причине Вы меняете место работы?». Предлагаемая форма вывода результатов опроса, как показывает время, не привносит сколь либо значительной динамики в уже сложившуюся градацию мотивов увольнения, поэтому может быть представлена в качестве типичной. (рисунок 4)

Основная причина текучести кадров – недовольство работников своим положением.

Специалистам отдела кадров необходимо в обязательном порядке анализировать формы текучести кадров, которые могут быть:

- полностью управляемыми (условия труда и быта);
- частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации);
- неуправляемыми (природно-климатические условия) .

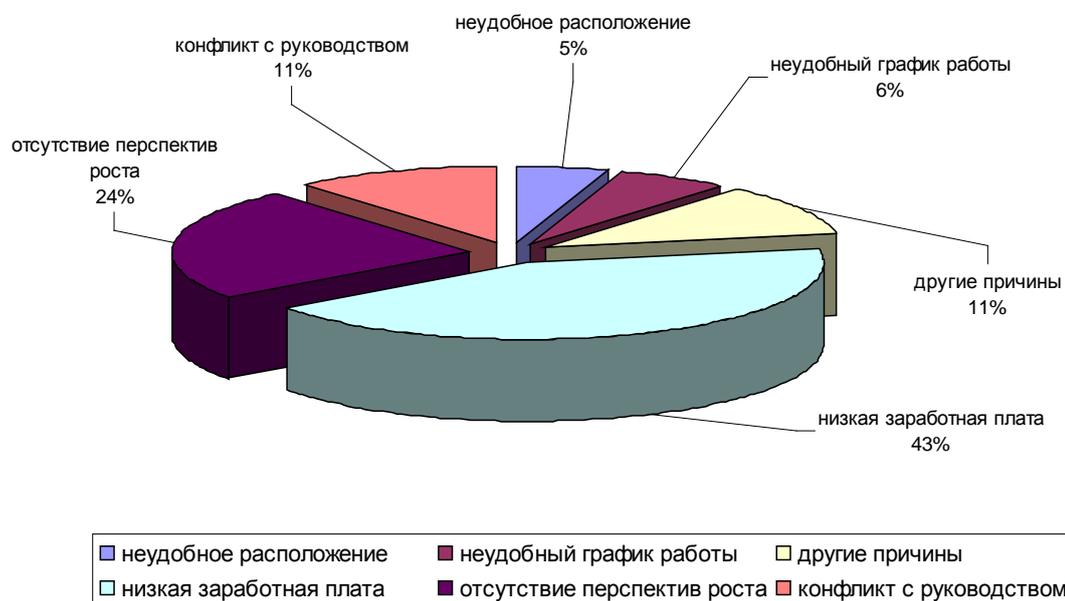


Рис 4 Причины ухода сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Источник: [составлено автором на основании информации отделом кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»]..

При анализе текучести надо обращать внимание:

- на качество источников найма и методов отбора персонала;
- надежность процедур введения в должность;
- уровень начальной подготовки работника;
- перспективы его должностного продвижения;
- размер материального вознаграждения, формы поощрения и признания заслуг;
- содержание работы и условия труда;
- положение человека в коллективе.

Целенаправленно воздействуя на управляемые или частично управляемые факторы и нейтрализуя действие неуправляемых (например, денежными компенсациями), можно существенно снизить текучесть.

Процесс набора персонала в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» осуществляется в два этапа: первый этап – ознакомление с резюме и рекомендательными письмами принимаемого на работу сотрудника или, при отсутствии резюме, заполнение специального заявления, содержащего; второй этап – личное собеседование с сотрудником отдела кадров. Проведение собеседования - самый сложный этап отбора, за короткое время необходимо получить информацию по самым разным темам:

- уточнить биографические данные;
- выявить общеобразовательный уровень и практический опыт работы;
- нарисовать краткий психологический портрет;
- прояснить ожидания кандидата от нового места работы.

В процессе собеседования видно умение кандидата себя вести, излагать свои мысли – способен ли кандидат ясно понимать свою ответственность перед выбором профессии и перед коллективом, способен ли достойно отстаивать свои права.

Данная система недостаточно эффективна, так как она не имеет четкой, ясной структуры, по которой бы каждый раз проходил процесс подбора персонала, при такой высокой текучести кадров необходимо, чтобы процесс

подбора контролировался непосредственно директорским составом. При данном подходе процесс проходит более рационализировано – отдел кадров принимает и рассматривает заявление, директорский состав проводит личное собеседование.

В ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» также проводится дополнительное обучение руководящего персонала – организация семинаров, тренингов, ярмарок, выездных мероприятий.

На предприятии практически не используется горизонтальная ротация кадров.

Для определения эффективности работы руководителей предприятия необходимо знать стиль их работы, принятый и поддерживающийся в данном коллективе. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения.

Для определения эффективности работы руководителей предприятия необходимо знать стиль их работы, принятый и поддерживающийся в данном коллективе. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения.

Стили управления персоналом определяются рядом факторов: тип личности руководителя, уровень его воспитания, накопленный опыт, условия работы предприятия, стадия развития коллектива. Для определения выбранного стиля руководства в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» был проведен ряд тестов и опросов сотрудников по методике ВП Захарова на основе опросника АЛ Журавлева.

Результат проведенного опроса изображен на диаграмме:

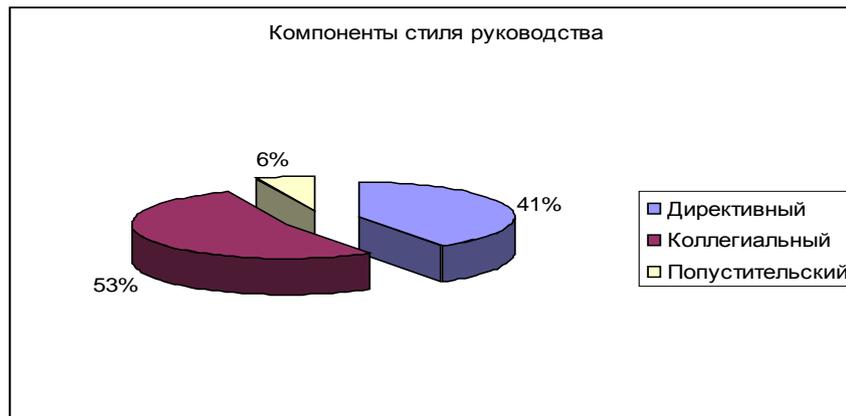


Рис5 Компоненты стиля руководства

Источник: [Романова, с 436]

Таким образом, общий стиль руководства ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» оценивается хорошо. Это оптимальное сочетание коллегиального (в большей степени) и директивного стиля руководства. Общий анализ сводится к следующему:

Руководящий состав ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» ориентируется больше на собственное мнение и оценки, несмотря на то, что в некоторых случаях советуется с опытными сотрудниками и не стесняется обратиться за помощью. С сотрудниками руководство соблюдает необходимую дистанцию, либеральность и панибратство отсутствуют, обращается вежливо, с уважением. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Характеризуется стремлением делегировать полномочия в разумных пределах, разделить ответственность, однако строго контролирует выполнение своих поручений, делает выговоры, замечания. В целом демократичен в принятии решений, требователен, но справедлив. Консервативен в решениях, поэтому недостаточно креативен.

Основной кадровой проблемой ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» является высокая текучесть. Это объясняется недостаточной мотивацией сотрудников, как рабочих и служащих, так и руководящего состава. В исследуемой организации иногда применяется система материального

поощрения сотрудников. Фирма не использует такие методы управления, как психологические и административные. Для анализа потребностей сотрудников был проведен социологический опрос, который показал следующие средние результаты удовлетворенности сотрудников по 5-балльной шкале (см таблицу 12).

Таблица 12

## Карта удовлетворенности работой

Параметр	Баллы	Самые значимые аспекты	Аспекты, состояние которых за последний год	
			улучшилось	ухудшилось
Организация труда	2,5	+		
Содержание труда	3,2			+
Условия труда	2,8		+	
Заработная плата	2,3	+		+
Распределение премий	2			
Отношения в коллективе	4			
Стиль и методы работы руководителя	3,5			
Отношения с руководителем	3,7			
Возможность влиять на дела в коллективе	3			
Отношение администрации к нуждам работников	2			
Перспективы роста	2,2			
Объективность оценки Вашей работы руководителем	3,2			
Средняя оценка	2,9			

Источник: [составлено автором на основании проведенного опроса в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом показатели удовлетворенности сотрудников работой ниже среднего, наиболее худшие – заработная плата, распределение премий, отношение администрации к нуждам работников, перспективы роста.

При разработке социологического инструментария в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» (анкеты, опросного листа) следует более детализировать шкалу ответов. Так при анализе полученных выше результатов выявляется, что доля ответов по «другим» мотивам (11%) соотносится с суммой долей по

конкретно обозначенным причинам выбытия («неудобный график» - 6% и «неудобное расположение» - 5%).

Поэтому менеджер по персоналу провел повторный опрос уволившихся в 2013 году и указавших в анкете «другие» причины. Заинтересовавшись выявленной проблемой, менеджер по персоналу счел необходимым провести исследование мотивационного профиля персонала ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Цель исследования: Определение мотивационного профиля сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Оценка текущего мотивационного профиля персонала необходима для детальной работы над повышением эффективности системы управления персоналом в целом, и управлением текучестью персонала в частности. Общий анализ кадровой политики ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» представим в виде таблицы 13.

Таблица 13

Матрица анализа кадровой политики в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Вопросы анализа	Балльная оценка системы управления персоналом				
	1	2	3	4	5
1 осведомлен ли персонал организации о ее планах?	нет	Вероятно, нет	мало	хорошо	прекрасно
2 участвует ли персонал организации в получении части прибыли?	нет	Очень мало	мало	частично	> в 15% прибыли
3 как предприятие распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	Не распределяет, не устанавливает	плохо	фрагментарно	Сравнительно хорошо	хорошо
4 как предприятие определяет потребность в кадрах на перспективу?	Не определяет	плохо	фрагментарно	частично	хорошо
5 сколько работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад?	80%	60%	40%	30%	20%
6 какова процедура приема на работу?	простая	несущественная	приблизительная	детализированная	Сверхдетализированная

Продолжение таблицы 13

7 какая часть персонала не прошла обучение за последние два года?	95%	75%	50%	40%	30%
8 как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?	Значительно увеличился	увеличился	Почти без изменений	уменьшился	Значительно уменьшился
9 как оценивается работа по регулированию оплаты труда на предприятии?	Оценка отсутствует	плохо	сносно	Вполне удовлетворительно	хорошо
10 каков уровень понимания юридических обязательств организации?	нулевой	Очень низкий	Довольно низкий	высокий	Очень высокий
Средний арифметический балл	62				

Источник: [составлено автором на основании анонимного опроса в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

По итогам анонимного опроса специалистов, который был проведен путем рассылочного теста на электронную почту, предложенного в таблице 13, итоговый балл среди опрошенных (350чел) составил 62, что подтверждает общую эффективность системы управления персоналом в организации, но существуют возможности повышения эффективности управления персоналом.

Делая общий вывод по качественному составу работников, можно сказать, что большая часть давно трудится на предприятие, что является положительным фактором, в то же время предприятие обеспечено молодыми кадрами, что может положительно сказаться на работе организации.

В процессе изучения деятельности организации было установлено, что возрастает потребность в квалифицированных кадрах, в связи с чем, повышаются требования к уровню образования при приеме на работу.

В целях дальнейшего снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению необходимо обратить внимание на организацию труда, на условия труда и оплаты работников.

С целью изучения кадровой политики ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

был проведен тест Судя по абсолютным показателям можно сказать, что в коллективе более чем на 50% сформировался здоровый организационный климат. Относительные показатели же свидетельствуют о продолжающемся процессе формирования неэффективной кадровой политики.

Далее, обозначив слабые стороны организации в части человеческого капитала и его эффективности в рамках исследуемого предприятия, в третьей главе будут предложены пути повышения эффективности развития и использования человеческого капитала, а также будет оценена необходимость предложенных внедрений.

По итогу разработки и анализа мероприятий будут установлены основные особенности финансовых вложений в человеческий капитал ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», которые в дальнейшем смогут быть сопоставлены с другими организациями, имеющими схожие показатели.

### ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ».

#### 3.1. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА.

Можно выделить основные направления по повышению эффективности развития и использования человеческого капитала:

1) регулярное проведение оценки степени удовлетворенности потребностей сотрудников;

2) поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, формирование и развитие организационной культуры.

3) управление текучестью персонала, в частности совершенствование процесса отбора кадров.

1) Методика оценки удовлетворенности потребностей, будет состоять из трех этапов:

1 разработка анкеты оценки уровня удовлетворенности работников основными факторами труда;

2 проведение анкетирования;

Занализ уровня удовлетворенности сотрудников работой (организацией)

Первый этап Разработка анкеты.

При составлении анкеты определяется перечень наиболее характерных показателей и критериев их оценки Критериями оценки показателей могут служить следующие качественные характеристики:

- совершенно удовлетворен;
- удовлетворен;
- затрудняюсь ответить;
- не удовлетворен;
- совершенно не удовлетворен.

Дополнительно каждому респонденту нужно предложить заполнить графу «Ваши пожелания и замечания». В ходе предварительной аналитической работы было выделено 16 факторов мотивации персонала. Содержание анкеты, разработанной в выполненной работе.

Анкетированному предлагается поставить любой знак в той графе, с каким утверждением он согласен.

Ваши пожелания и замечания: (наиболее типичные ответы):

- мои знания и навыки не востребованы;
- некоторые обязанности дублируются другими сотрудниками;
- хотелось бы больше самостоятельности, ответственности, доверия со стороны непосредственного руководителя и так далее.

Второй этап.

ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» относится к небольшим организациям, поэтому нет необходимости рассчитывать оптимальную репрезентативную выборку. В анкетирование будут вовлечены все без исключения сотрудники организации. Работники должны заполнять анкеты анонимно. Раздавать анкеты следует по профессиональным группам (менеджеры, администраторы, менеджеры).

Такой подход позволит оценить не только индивидуальный уровень удовлетворенности сотрудника работой ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», но и зафиксировать данные о микроклимате в каждой отдельной группе.

Третий этап.

Пожалуй, самым сложным при проведении любого опроса является его математическое обоснование. С этой целью каждому качественному критерию оценки удовлетворенности присваивается соответствующее числовое значение – коэффициент:

- совершенно удовлетворен (+1,0);
- удовлетворен (+0,5);
- затрудняюсь ответить (0,0);
- не удовлетворен (-0,5);

– совершенно не удовлетворен (-1,0).

Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности ( $I_{уд}$ ) по каждому из факторов рассчитывается по формуле:

$$I_{уд} = \frac{1,0n_1 + 0,5n_2 + (-0,5)n_3 + (-1,0)n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4} \quad (5)$$

где  $n_1$ ,  $n_2$ ,  $n_3$ ,  $n_4$  – соответствующее число респондентов (внутри профессиональной группы), объединенных по одному из четырех возможных вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Ответы респондентов, не сумевших оценить фактор (характеристика по шкале удовлетворенности «затрудняюсь ответить»), не учитываются.

Воспользовавшись таблицей 14, в зависимости от полученного значения индекса удовлетворенности ( $I_{уд}$ ) можно оценить степень удовлетворенности персонала тем или иным фактором мотивации труда внутри профессиональной группы.

Таблица 14

#### Интерпретация числовых значений ( $I_{уд}$ )

Числовое значение	Интерпретация
От +1,0 до +0,6	Высокий уровень удовлетворенности
От +0,59 до +0,2	Средний уровень удовлетворенности
Менее 0,19	Низкий уровень удовлетворенности

Источник: [Васильев, с 8].

Далее проводится ранжирование факторов степени удовлетворенности. В таблице факторы ранжированы по степени удовлетворенности сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» каждым из них .

Эта процедура позволяет сгруппировать факторы производственной ситуации в зависимости от значения среднего индекса удовлетворенности:

Примечание: серым цветом выделены показатели со средним и низким уровнем удовлетворенности, требующие улучшения.

Ранжирование факторов по степени удовлетворенности сотрудников  
ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

№ п/п	Наименование фактора производственной удовлетворенности	Средний индекс
1	Оплата питания	0,85
2	Подарки ко Дню рождения	0,83
3	Подарки к Новому году	0,82
4	Организация и содержание праздника «Новый год»	0,77
5	Условия труда	0,76
6	Заработная плата	0,70
7	Организация и содержание праздника «День рождения организации»	0,64
8	Программа «Пикник»	0,63
9	Премия в течение года	0,59
10	Отношения с коллегами	0,53
11	Занимаемая должность	0,51
12	Организация труда	0,50
13	Содержание труда	0,48
14	Премия за год	0,47
15	Отношения с непосредственным руководителем	0,40
16	Премия к отпуску	0,31
	Общий индекс удовлетворенности по предприятию	0,61

Источник: [составлено автором на основании информации отдела работы с персоналом ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Таким образом, говоря о преимуществах предлагаемого метода, можно отметить, что он достаточно прост, универсален и подходит для небольших компаний .

В целом же, предлагаемая методика позволяет своевременно информировать руководство, как об общем уровне удовлетворенности коллектива, так и об удовлетворенности работников отдельными производственными процессами, что очень важно для принятия адекватных

решений по совершенствованию кадровой политики и системы управления трудовыми ресурсами.

2) Основным определяющим фактором организационного климата является организационная культура. Поэтому для повышения эффективности системы мотивации персонала ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» состоянию организационной культуры следует уделять повышенное внимание. Для этого необходимо проводить диагностику организационной культуры, что в настоящее время в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» не делается.

Диагностика организационной культуры необходима для того, чтобы выявить аспекты существующей организационной культуры, которые сдерживают развитие организации, и те аспекты, которые способствуют ее развитию .

Целью предлагаемого проекта является совершенствование кадровой политики ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» в направлении отношения к работе и предприятию в целом, норм поведения и ряду других ценностей.

Задачи проекта:

- утверждение корпоративных ценностей и этических принципов,
- совершенствование принципов делового взаимодействия в организации,
- повышение уровня межличностного общения.

Предлагаемые в рамках проекта мероприятия по изменению организационной культуры:

Предлагаются конкретные мероприятия по изменению организационной культуры ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»:

1) организация конкурсов профессионального мастерства среди работников организации, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение «человека года» ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Главное здесь – система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;

2) установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в

ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» определённое число лет;

3) расширение ассортимента услуг, оказываемых службами ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» (юридической, информационной, технической, транспортной и др) своим сотрудникам;

4) поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;

5) создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Для управления организационной культурой в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» предлагается использовать следующие подходы:

- через публичные заявления, личный пример высшего руководства;
- через манипулирование символами и вещами материального мира ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Первый подход представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства сотрудников ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Руководитель воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение второго принципа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Руководители отслеживают процессы, происходящие в организации, стараясь при этом шаг за шагом управлять организационной культурой.

В таблице 16 представлены предлагаемые мероприятия.

В работе предлагается проект совершенствования организационной культуры.

**Мероприятия для реализации проекта совершенствования  
организационной культуры ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»**

мероприятия	действия
Первый подход – публичные заявления, личный пример высшего руководства	Руководители организации выступают в печати, по радио и по телевидению с проповедованием устанавливаемых ценностей
второй подход – манипулирование символами и вещами материального мира ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»	Действия руководителей в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, что, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению

Источник: [составлено автором на основании анализа организационной структуры ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

В таблице 17 приведен паспорт проекта.

**Паспорт проекта совершенствования организационной культуры ООО  
«ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»**

Наименование проекта	Проект совершенствования организационной культуры ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» на 2020-2020 годы
Цель проекта	Целью проекта является совершенствование организационной культуры ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» в направлении отношения к работе в данной организации, систем обучения, норм поведения и ряду других ценностей
Задачи проекта	Задачи проекта: утверждение корпоративных ценностей и этических принципов совершенствование принципов делового взаимодействия в организации повышение уровня межличностного общения
Сроки реализации проекта	2021-2022 годы
Ожидаемые результаты	Реализация проекта позволит: повысить качество управления за счет развития ключевых компетенций персонала; выявить как движущие, так и тормозящие факторы развития организации; проработать реальные проблем организации; корректировать сознательные установки и бессознательные динамики в процессе обучения, что ведет к повышению лояльности персонала по отношению к руководству и организации; снизить естественное сопротивление руководителю со стороны персонала;

Источник: [составлено автором на основании анализа организационной структуры ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

### Описание проблемы.

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий .

На данном этапе развития ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» сложившаяся в нем организационная культура более или менее отвечает миссии и целям организации. Но, учитывая темпы развития организации и мотивационный профиль ее персонала, руководству ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» необходимо проводить диагностику основных параметров культуры организации и вносить изменения в ее структуру.

К ведущим факторам, определяющим организационную культуру ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду отношение к работе, расширение своих полномочий, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей .

Сильные организационные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной организационной культуры является ее неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты и опытные «кадровые» работники.

### Цели и задачи проекта.

Целью программы является совершенствование организационной культуры ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» в направлении соответствия ее ожиданиям сотрудников.

### Задачи проекта:

- утверждение корпоративных ценностей и этических принципов,
- совершенствование принципов делового взаимодействия в организации,
- повышение уровня межличностного общения.

### Источники финансирования проекта.

Финансирование мероприятий, связанных с разработкой и реализацией проекта планируется за счет чистой прибыли ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Научно-методическое и информационное обеспечение проекта  
Проведение диагностики организационной культуры.

Диагностика организационной культуры необходима для того, чтобы выявить аспекты существующей организационной культуры, которые сдерживают развитие ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», и те аспекты, которые способствуют его развитию .

Основные составляющие диагностики организационной культуры представлены в таблице 18.

Таблица 18

#### Основные составляющие диагностики организационной культуры

задачи	содержание
отношение сотрудников к организации	представление сотрудников о достоинствах и недостатках ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»; их желание изменить что-либо в деятельности организации и отношение к возможности изменений; степень культурной интеграции ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»; обязательства организации перед сотрудниками – декларируемые обязательства и их реальное выполнение
корпоративные ценности и этические принципы	миссия организации, ее цели и задачи; понимание сотрудниками стратегических целей и задач ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»; ценности руководства и ценности сотрудников; соотношение личных ценностей с ценностями организации; решение спорных этических вопросов в организации
выполнение работ в организации	планирование, проявление инициативы, постановка задач, делегирование ответственности, факторы, влияющие на развитие карьеры, стиль руководства, изменения, обратная связь, контроль над выполнением поставленных задач, отношение к конфликтам, мотивация сотрудников

принципы делового взаимодействия в Основные составляющие диагностики организационной культуры	средства и способы передачи информации, скорость, направленность, организация процесса передачи информации; проведение собраний и совещаний
межличностное общение	поведение, которое поощряется в организации; психологические качества, которые, по мнению сотрудников, необходимы для работы в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»; группы с устоявшимися предпочтениями и общими интересами; влияние социально-психологического климата в коллективе на развитие ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

Источник: [составлено автором на основании анализа организационной структуры ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Главной целью диагностики или мониторинга оргкультуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих задач деятельности, в сфере стратегических задач. Диагностика организационной культуры необходима также перед планированием изменений в самой культуре.

Результаты диагностики организационной культуры могут послужить основанием для принятия управленческих решений в области организационного развития. Зная особенности организационной культуры, руководство ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» сможет определить степень соответствия существующей культуры задачам развития организации. Более того, сможет понять с какими сложностями со стороны персонала можно столкнуться в процессе осуществления необходимых преобразований в деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Методология диагностики организационной культуры.

Диагностика организационной культуры проходит в два этапа:

1 этап – качественное исследование. Задача этого этапа – сформулировать гипотезы о состоянии организационной культуры. В рамках качественного этапа исследования организационной культуры необходимо провести фокус-группы с представителями различных категорий сотрудников и различных

структурных подразделений и глубинные диагностические интервью с высшим руководством организации. В рамках качественной части исследования также проводится психологическое тестирование с использованием различных психологических тестов.

2 этап – количественное исследование. Гипотезы о состоянии организационной культуры проверяются в ходе второго (количественного) этапа исследования. Для проверки гипотез проводится массовый социологический опрос.

На основании результатов диагностики разрабатывают рекомендации по усовершенствованию существующей организационной культуры, созданию организационной культуры, которая в максимальной степени способствовала бы развитию организации. В числе мероприятий по изменению сложившейся организационной культуры проводятся:

- психологические тренинги, построенные на результатах диагностики;
- круглые столы с руководством организации;
- обучающие семинары;
- совершенствование системы внутреннего PR;
- разработка общеорганизационной документации.

3) Совершенствование процесса отбора персонала поможет снизить уровень текучести кадров. Задача сотрудников отдела кадров, осуществляющих оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» результата, успешно выполнять ролевые требования в условиях конкретного статуса. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации и один из методов управления текучестью персонала.

При существующей в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» системе подбора персонала очень остро встает вопрос критериев оценки. На что обращать внимание в первую очередь, на что – во вторую и тд. Недостатки

такой системы подбора персонала очевидны – общее положительное или отрицательное впечатление от кандидата часто перекрывает его конкретные достоинства и недостатки, возникает сложность при обосновании принятия решения, увеличивается вероятность ошибки.

Недостаточно продуманная система отбора и подбора персонала приводит к тому, что новые сотрудники увольняются в течение испытательного срока или в последующие 2-3 месяца. Тогда приходится снова заниматься поиском работников. Предлагаемая система компьютерного психологического тестирования позволит в самом начале подбора персонала выявлять нужный организации психологический тип сотрудника, отвечающий организационной культуре ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».

Поэтому необходимо внедрение системы психологического тестирования с применением компьютерных технологий.

Без хорошо отлаженной процедуры невозможно вести отбор и подбор сотрудников на высоком уровне эффективности. Следует провести проверку существующего процесса рекрутинга и определить области, в которых можно улучшить существующую ситуацию и внедрить новые процедуры, которые могут помочь снизить производственные потери при найме сотрудников.

При существующей системе подбора на массовые вакансии тратится очень много времени. Предлагается применять групповое собеседование. Отбирая кандидатов на массовые вакансии целесообразно подготовить и провести групповое собеседование. Этот вариант отбора кандидатов очень удобен, если претендентов на вакансии достаточно много. В группе проще определить преимущества одних кандидатов перед другими, особенно при оценке коммуникативных навыков. После того как будет проведен первичный отбор, можно провести индивидуальное собеседование с каждым из кандидатов. Таким образом, значительно сократится процедура отбора.

Также можно порекомендовать методику PARLA, которая считается наиболее оптимальной для проведения интервью. Это западная техника интервьюирования, которая направлена на оценку ключевых компетенций

кандидата на должность. Расшифровывается аббревиатура следующим образом: Problem - Action - Result - Learned - Applied и представляет собой алгоритм проведения интервью, состоящий из пяти этапов.

На первом этапе Problem (в переводе с англ – проблема) кандидату предлагают вспомнить и описать какую-либо проблемную ситуацию, с которой он сталкивался в прошлом. Затем следует Action (в переводе с англ – действие): кандидату предлагают описать свои действия в этой ситуации. После этого следует Result (в переводе с англ – результат, вывод): кандидат должен описать полученные результаты и оценить их. Потом идет этап Learned (от англ to learn – научиться, узнать) – кандидату предлагают рассказать о том, какой опыт он получил благодаря описанной проблемной ситуации. И, наконец, заключительный этап Applied (от англ to apply – применять, использовать), на котором кандидат должен описать, как он применил полученный опыт на практике, в своей последующей работе.

Таким образом, методика позволяет понять, какие ситуации кандидат считает проблемными, какие методы решения проблем выбирает, может ли взять на себя ответственность, умеет ли делать выводы, учиться на своих ошибках и так далее. Самое сложное в применении этой техники – искусство задавания вопросов. Этому можно научиться на специально организованных тренингах работы по методике PARLA.

ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» предлагается использование компьютерной системы подбора персонала MMPI II, которая включает 19 диагностических методик для WINDOWS 9X-XP и предназначена для многосторонней работы с персоналом.

Профессиональная система подбора персонала проводит интеграцию с двух сторон:

- с одной стороны, сами психологи для повышения эффективности подбора персонала в организациях почувствовали необходимость более целостных способов диагностики,
- с другой стороны, совершенствование отбора персонала в

организации стало необходимой задачей для повышения эффективности работы самой организации .

В результате система подбора персонала объединяется с психодиагностикой и на ее основе начинает эффективно работать в организации, а характеристика персонала становится более объективной. Огромные возможности, которые представляет компьютерная система подбора персонала MMPI II помогают решить и многие другие проблемы: Управление стрессом, профилактика перенапряжения и психосоматических расстройств, взаимоотношения в организации, анализ удовлетворенностью социальной политикой больницы, улучшение психологического климата в коллективе, экспертиза корпоративной безопасности, поиск и отбор персонала и др .

Комплект позволяет решить проблемы, естественно возникающие в процессе психологического тестирования, особенно в новых и быстро меняющихся обстоятельствах поиска сотрудников и решения задач подбора персонала организации. Деятнадцать адаптированных систематизированных компьютерных тестов, входящих в состав комплекса MMPI II можно использовать отдельно от комплекта или в комплексе друг с другом. В процессе использования компьютерных методик решаются все возможные проблемы психологической практики и устраняются диагностические ошибки на уровне диагностики и обработки данных.

Комплект MMPI II для Windows в качестве своей базовой системы группирует наиболее эффективные стандартизированные адаптированные методики. Программно-методический комплекс включает необходимые методики и представляет собой универсальную систему подбора персонала.

Общий перечень выявляемых качеств личности:

- базисные потребности,
- уровень интеллекта,
- мотивационная направленность,
- самооценка,
- стиль межличностного поведения,

- профессиональная направленность личности,
- полоролевой статус,
- характер,
- тип реагирования на стресс,
- защитные механизмы,
- когнитивный стиль,
- ведущие потребности,
- фон настроения,
- уровень тревожности,
- уровень агрессивности,
- сексуальная ориентация,
- степень адаптированности индивида и возможный тип дезадаптации,
- наличие психических отклонений,
- выраженность лидерских черт,
- склонность к суициду,
- предрасположенность к алкоголизму,
- количественные и качественные характеристики устойчивых профессионально важных свойств,
- глубинные проблемы личности,
- актуальное состояние,
- индивидуальный стиль переживания.

В комплект входят 19 методик:

- 1) Опросник СМИЛ 566
- 2) Опросник СМИЛ (398 вопросов)
- 3) Методика ЛСонди (WINDOWS 9X/XP/Vista),
- 4) Тест Люшера ОС WINDOWS XP-Vista
- 5) Методика Леонгарда ОС WINDOWS Me/XP/Vista
- 6) Методика ММПИ (WINDOWS XP-Vista)
- 7) Методика РКеттелла

- 8) Тест ДжГолланда (WINDOWS 9X/XP/Vista)
- 9) Методика Йовайши (WINDOWS XP-Vista)
- 10) Методика ЧСпилбергера (WINDOWS 9X-Vista)
- 11) Методика САН (WINDOWS 9X-XP)
- 12) Психометрический тест С Деллингера
- 13) Методика Айзенка EPQ и EPI (WINDOWS 9X-XP)
- 14) Методика Мини-Мульт (WINDOWS 9X/XP/Vista)
- 15) Методика КТомаса (WINDOWS XP-Vista)
- 16) Анкета ББаса (WINDOWS 9X-Vista)
- 17) Методика Басса-Дарки (WINDOWS 9X/XP/Vista)
- 18) Методика УСК (WINDOWS 9X-Vista)
- 19) Методика ААссингера (WINDOWS 9X-Vista)

Существующая система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только предотвращать нарушения трудовой дисциплины .

Для более эффективного воздействия материальных мотивов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для работников управленческого звена .

Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использоваться во вновь создаваемой системе мотивации.

В качестве направления совершенствования управления деятельностью ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» можно предложить ввести систему участия работников в прибыли.

Процент, направляемый на формирование премиального фонда, должен определяться исходя из удельного веса затрат на оплату труда в стоимости услуг ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» за последние годы.

Поэтому для формирования фонда участия работников в прибылях предлагается установить норматив отчислений в 20 % от прироста валовой

прибыли, что составит по данным рентабельности 4,68 % от выручки (таблица 19).

Данный показатель позволит учесть, как влияние на результаты деятельности организации, как увеличения производительности труда, так и увеличение количества отработанного сотрудниками времени.

Таким образом, общий процент прироста прибыли, направляемый на формирование премиального фонда оплаты труда персонала, по проекту составит 2,61 % от прироста объема реализованных услуг.

Индивидуальную материальную мотивацию в организации необходимо более детально разработать. Прежде всего, это касается, установления индивидуальных премий в системе управления по целям, а так же введения дополнительных премий за сверхурочные работы и рационализаторский предложения.

При распределении премиального фонда и установлении дополнительных мотивационных надбавок необходимо особое внимание уделять системе социальных выплат.

Проводимые исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер.

Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование;
- дополнительное пенсионное страхование;
- страхование от несчастных случаев;

- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;

Объединяя все предложенные и уже существующие в организации экономические меры мотивации, мы можем привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванными мотивировать их трудовую деятельность. Способы мотивации сотрудников организации представлены в таблице 20.

Таблица 20

Формы получения экономического дохода работниками, призванными мотивировать их трудовую деятельность.

№ п/п	Формы получения экономического дохода работниками, призванными мотивировать их трудовую деятельность
1	Заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки)
2	Бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии)
3	Участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд)
5	Планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда)
6	Сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов)
7	Отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления)
8	Ассоциация получения кредитов (установка льготных кредитов)

Источник: [составлено автором на основании анализа организационной структуры ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Все данные формы мотивирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут носить характер резкорастущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды - источники кредитов) .

В следующей части выпускной квалификационной работы показаны затраты и оценка эффективности мероприятий, описанных выше.

### 3.2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

По состоянию на 2019 год, среднесписочная численность персонала составляет 1300 человек. Анализ численности 2018-2019 года показал, что процент текучести кадров составил – 6,9%. При реализации предложенных мероприятий ожидается снижение текучести до 3%.

Расчет затрат на замещение одного работника представлен в таблице 21

Таблица 21

Элементы затрат	Допущения	Затраты, в руб
<b>УВОЛЬНЕНИЕ</b>		
1 Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению	5%-ное снижение в течение 3 мес: 4-дневное отсутствие	632,00
2 Время, потерянное при обслуживании увольнения	3 ч времени увольняющегося, 3 ч других по ср часовой ставке -200 р	400,00
3 Время на собеседование интервьюеров	30 мин руководителя отдела (300 руб в час), 30 мин специалиста	240,00
4 Время на собеседование увольняющегося	1 ч	200,00
5 Резюмирование собеседования	30 мин руководителя отдела, 30 мин секретаря, 30 мин специалиста	200,00
6 Документальное оформление	30 мин конторского персонала (по средней ставке 150 руб в час)	75,00
Итого:		1 747,00
<b>ВАКАНТНАЯ ДОЛЖНОСТЬ (3 недели)</b>		
1 Снижение объемов производства	Еженедельные потери 16 ч	1 500,00
Итого:		3 247,00
<b>НАЕМ НОВОГО РАБОТНИКА</b>		
1 Размещение объявления по поиску работника		998,00
4 Проверка рекомендаций	45 мин	90,00
5 Собеседование		450,00
7 Оформление документации с использованием ЭВМ, формирование личного дела	15 мин	630,00
8 Расходы отдела кадров	5 часов	750,00
Итого:		2 918,00
1 Формальное обучение	6 ч семинар по ставке 250 в час	1 500,00
2 Обучение на рабочем месте	2 ч руководителя, 2 ч коллег	400,00
Итого:		1 900,00
<b>ВСЕГО:</b>		<b>10 012,00</b>

Источник: [ составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Отдел кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» в реальности редко учитывают полную сумму расходов на замещение.

Расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров представлен в таблице 22.

Таблица 22

Расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров на ООО  
«ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»

ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»	10800 сотрудников
Текучесть 6,9%	745 сотрудников
Средняя заработная плата одного сотрудника	42000 руб
Стоимость замены одного сотрудника	10000 руб
Сумма затрат на замену персонала в год	7 450 000 руб
При сокращении текучести до 3%	324 сотрудника
Сумма затрат на замену персонала в год при текучести 3%	3 240 000 руб
Общая экономия	4 210 000 руб

Источник: [составлено автором на основании информации отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»].

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность управления текучестью кадров. Экономия от снижения текучести кадров с текущих 6,9%, до планируемых 3%, составит 4 210 000 рублей.

В расходах на процедуру увольнения, убытках от пустующей должности и стоимости подбора нового персонала присутствуют оба типа издержек. Отдел кадров должен вести регулярный финансовый учет по всем видам косвенных затрат на увольнение .

Безусловно, заполнение возникающих вакансий из внутренних источников и поддержка развитой системы управления карьерой значительно снижает все виды расходов, особенно, неочевидных.

Поиск и подбор персонала – длительный и дорогостоящий процесс. Чтобы время и деньги не оказались выброшенными на ветер и вновь принятый сотрудник не уволился в первые два-три месяца работы, инспектор по кадрам и

руководитель подразделения должны более тщательно позаботиться о том, чтобы «включить» человека в новую рабочую среду, помочь ему адаптироваться в новом коллективе.

Рассчитаем эффект от внедрения проекта внедрения системы психологического тестирования (эффект = прибыль – затраты).

Прибыль организации в отчетном 2019 году составила 113 662 млн руб (приложение 2) По оценкам отечественных экспертов («Парламентская газета», 2512 ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»), внедрение MMPI II позволяет повысить прибыль организации от 0,5 до 1,5%. Возьмем средний процент – 1 .

$113\ 662\ \text{млн руб} * 0,01 = 1136,62\ \text{млн руб}$ . Таким образом, прибыль возрастет на 1136,620 млн руб.

Расчет стоимости комплекса MMPI II для Windows на 10 одновременно работающих пользователей: в состав комплекса входят лицензия на 5 пользователей MMPI II для Windows ( $10 * 5\ 000\ \text{руб} = 50\ 000\ \text{руб}$ ) и MMPI II Сервер, ограниченный возможностью поддержки десяти одновременно работающих пользователей, по цене 85 000 руб. Итого 135 000 руб.

Таким образом, экономический эффект от внедрения системы психологического тестирования при отборе персонала составит:

$113\ 662\ \text{млн руб} - 135\ \text{тр} = 113,527\ \text{млн руб}$ .

Социальный аспект текучести кадров обращает внимание на определенные проблемы в компании «Персональный» связан с индивидуальными особенностями каждого работника, скажем, его мотивацией или семейной ситуацией «Персональные» факторы вряд ли приведут к высокой текучести, но могут стать причиной ухода ценного, труднозаменимого сотрудника.

Реализация предложенных мероприятий приведет к повышению удовлетворенности трудом , поскольку работа с персоналом будет строиться на учете социальных моментов в трудовых отношениях. Эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате проведенного исследования теоретической и практической частей можно сделать следующие выводы.

Под сущностью человеческого капитала понимается сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас знаний, навыков, умений и физического здоровья, который используется в той или иной сфере труда и приносит доход, как собственнику рабочей силы, так и работодателю. Необходимо рассматривать человеческий капитал с точки зрения функционального подхода, который включает в себя 5 критериев классификации вида человеческого капитала. Виды человеческого капитала можно классифицировать по элементам затрат, по экономическому благосостоянию общества, по различию между формами, в которых воплощается человеческий капитал и по форме обучения сотрудников на рабочем месте, по функциональному подходу.

Под инвестициями в человеческий капитал мы понимаем затраты на развитие и усовершенствование человеческого капитала. Существуют следующие виды инвестиций в человеческий капитал: расходы на образование, расходы на здравоохранение, расходы на мобильность, вещественные и невещественные инвестиции в человеческий капитал.

Источником вложений в человеческий капитал может выступать государство, негосударственные общественные фонды и организации, регионы, отдельные фирмы, домохозяйства, международные фонды и организации, а также образовательные учреждения.

Главным доводом в пользу инвестиций в человеческий капитал является то, что затраченные средства могут окупиться за счет увеличения производительности труда и таким образом быть оправданными. На предприятии инвестиции в человеческий капитал приводят к росту прибыли предприятия за счет роста качества человеческого капитала. Последовательное формирование человеческого капитала и повышение эффективности его

использования позволяет существенно повысить конкурентоспособность предприятия.

Основные методы исследования человеческого капитала включают 3 метода: измерение человеческого капитала в человеко-годах обучения, принцип капитализации будущих доходов и оценка фонда образования. Дополнительные методы исследования человеческого капитала включают 4 метода: метод расчета прямых затрат на персонал, метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала, метод перспективной стоимости человеческого капитала, а также оценку стоимости человеческого капитала на основе испытаний в среде бизнеса.

Выделены основные направления по повышению эффективности развития и использования человеческого капитала:

1) регулярное проведение оценки степени удовлетворенности потребностей сотрудников (внедрение анкетирования).

2) поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, формирование и развитие организационной культуры (проект совершенствования организационной культуры и проведения диагностики).

3) управление текучестью персонала, в частности совершенствование процесса отбора кадров (необходимо внедрение системы психологического тестирования с применением компьютерных технологий ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» предлагается использование компьютерной системы подбора персонала MMPI II, которая включает 19 диагностических методик для WINDOWS 9X-XP и предназначена для многосторонней работы с персоналом).

Рассчитанная экономия от внедрения разработанных предложений по снижению текучести в ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» составила 4 210 000 рублей за год. Экономический эффект от внедрения системы психологического тестирования при отборе персонала MMPI II составит: 113,527 млн.рублей.

Выполнена главная задача исследования, установлены особенности финансовых вложений в человеческий капитал.

Первая особенность: наемные работники не являются собственностью фирмы. То есть специалист, на обучение которого затрачены огромные деньги, вполне может сменить место работы, унеся с собой свои навыки и умения. Данная особенность является самой важной, но к сожалению не положительной для самой организации. Относительно данной особенности разработана методика подбора персонала, которая позволит выбирать сотрудников не на короткий период, а на длительное время.

Вторая особенность: совокупность работников и связывающих их взаимоотношений является вместилищем знаний фирмы. Сама фирма как юридическое лицо ничем таким не обладает. Дееспособность фирмы определяется не отдельными людьми, а их организованной совокупностью. Именно поэтому так важно для организации работать над организационной структурой, и заинтересованностью специалистов работать именно в данной фирме. Для этого и разработаны мероприятия для повышения мотивации сотрудников, такие как анкетирования, позволяющие понять степень удовлетворенности сотрудников условиями труда и их местом в организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анненко Н.М., Талалай М.А. Сущность, виды и эффективность инвестиций в трудовые ресурсы // *Juvenis scientia*. 2016. №1. С.63-65.
2. Алиев Т.М. Развитие человеческого капитала как фактор инклюзивного роста в регионе АТЭС // *Рос. экон. журнал*. 2018. N 3. С.93-100.
3. 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.
4. Асланов Д. И. Человеческий капитал — важнейший фактор экономического роста // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2010. Т. 28, № 2. С. 71-75.
5. Антикризис. Человеческий капитал. Новые возможности компании. Выпуск 3. М.: Юрайт, 2019. 376 с.
6. Арефьев П.В. Человеческий капитал как фактор экономического развития / П.В.Арефьев, Е.А.Подчуфарова // *Экон. стратегии*. 2019. Т.21, N 5. С.120-125.
7. Базылева М. Человеческий потенциал и проблемы его трансформации в человеческий капитал // *Наука и инновации*. 2018. N 1. С.15-19.
8. Баранова Н.М. Эконометрическое моделирование некоторых экономических показателей, характеризующих развитие человеческого капитала России в современных экономических условиях // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2019. Т.15, вып.10. С.1802-1818.
9. 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.
10. Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.

11. Бездудная, Анна. Методы формирования человеческого капитала / Анна Бездудная. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. 100 с.
12. Бирюков, Валерий. Детерминанты развития человеческого капитала Республики Казахстан / Валерий Бирюков. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. 556 с.
13. Вайсблат Б.И., Любушин Н.П. Многопараметрическая оптимизация управления ресурсами проекта // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 38. С. 20-28.
14. Валдайцева М.В. Уровни теоретического анализа процесса управления человеческим капиталом // Экономика и экологический менеджмент. 2014. №1. С.19/
15. 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
16. Волков А.Д. Особенности человеческого капитала населения старших возрастных групп в условиях северного региона (на примере Республики Карелия) // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2019. Т.15, вып.2. С.284-300.
17. Виды орг.структур – URL: <http://plansys.ru/structure/structure-types> (дата обращения: 15.06.2020)
18. ВШЭ назвала бюджет на 2016 год «бюджетом выживания». 5 ноября – URL: 2015. <https://republic.ru/posts/59120> (дата обращения: 15.06.2020)
19. Государственная и муниципальная служба. Учебник для бакалавров / Под ред. Е.В.Охотского М.: ЮРАЙТ, 2014. 216 с.
20. Гришечкина, Дарья. Накопление финансового, физического и человеческого капитала / Дарья Гришечкина. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. 116 с.
21. Грузков, Игорь Владимирович. Воспроизводство человеческого капитала в условиях формирования инновационной экономики России. Теория,

методология, управление: моногр. / Грузков Игорь Владимирович. М.: Экономика, 2018. 129 с.

22. 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.

23. 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: 23.09.2020).

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

25. 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: 07.11.2020).

26. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и Актуальные проблемы // Социально-экономические явления и процессы. 2011. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-kadrovaya-politika-suschnost-i-aktualnye-problemy> (дата обращения: 07.11.2020).

27. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и Актуальные проблемы // Социально-экономические явления и процессы. 2011. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-kadrovaya-politika-suschnost-i-aktualnye-problemy> (дата обращения: 07.11.2020).

28. 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: 07.11.2020).

29. 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: 07.11.2020).

30. Капелюшников Р. Человеческий капитал России: эволюция и структурные особенности / Р. Капелюшков // Вестник общественного мнения. 2005. № 4. С. 37– 44. 4.

31. Кендрик Дж. Совокупный капитал США и его формирование. М.: Прогресс, 1978. 275 с.

32. Корчак Е.А. Человеческий капитал и дисбаланс на рынках труда Арктической зоны России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2018. Т.14, вып.9. С.1619-1631.

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

34. Ксенофонтова Х. 3. Научные взгляды на развитие человеческого капитала // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2010. № 1. С. 9-14.

35. Курнышева, И. Р. Особенности человеческого капитала российской экономики в конкурентном мире: моногр. / И.Р. Курнышева. М.: Синергия, 2018. 886 с.

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

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

38. 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: 05.10.2020).

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

40. Любимов И.Л. От человеческого капитала к экономическому росту: прямая дорога или долгое блуждание по лабиринту? // Вопросы экономики. 2017. N 8. С.5-23.

41. Майбуров И. Эффективность инвестирования в человеческий капитал в США и России /И. Майбуров // Мировая экон. и междунар. отношения. 2004. № 4. С. 3-13.

42. 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.

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

44. Мельников Р.М. Оценка влияния человеческого капитала на экономическую динамику российских регионов / Р.М.Мельников, В.А.Тесленко // Регион: экономика и социология. 2018. N 1. С.93-115.

45. Меньшова В.Н., Ступак И.М. Кадровая работа в сфере государственного и муниципального управления: зоны риска // СИСП. 2011. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-rabota-v-sfere-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-zony-riska> (дата обращения: 07.11.2020).

46. Меняев М.Ф., Кузьминов А.С. Методы оценки эффективности повышения квалификации кадров // Известия вузов. Машиностроение. 2011. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-povysheniya-kvalifikatsii-kadrov> (дата обращения: 05.10.2020).

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

48. 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.

49. 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.

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

51. Подберезкин, А.И. Национальный человеческий капитал. В 5-ти томах. Том 1. Роль идеологии в модернизации России / А.И. Подберезкин. М.: МГИМО-Университет, 2019. 632 с.

52. Понятие и классификация муниципальных служащих URL: <http://studopedia.org/1-71483.html> (дата обращения: 15.06.2020).

53. 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: 05.10.2020).

54. 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: 05.10.2020).

55. Савельев А.В. Система управления человеческим капиталом региона // Экономика и предпринимательство 2015 URL: <http://naukarus.com/sistema-upravleniya-chelovecheskim-kapitalom-regiona> (дата обращения: 05.10.2020).

56. 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: 07.11.2020).

57. 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: 15.06.2020).

58. Смыслов, Д. А. Построение индикатора человеческого капитала социальных групп / Д.А. Смыслов. М.: Синергия, 2019. 249с.

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

60. Тимербулатов Р.М. Инвестиции в человеческий капитал как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2016. №2 (61). С.40-42.

61. 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.

62. Тростин А.С. Мотивация в функционировании человеческого капитала // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова: серия экономические науки «Проблемы новой политической экономии». Спецвыпуск №2. Костромской гос. ун-т. Кострома, 2019. С. 246-250.

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

64. Уиддет С. и Холлифорд С. Руководство по компетенциям : Пер. с англ. Н. Друговейко, 3-е издание. М.: Издательство ГИППО, 2008. 228 с.

65. Уторбиева К.М. Формирование профессиональных компетенций бухгалтера URL: <https://files.scienceforum.ru/pdf/2017/38329.pdf> (дата обращения: 05.10.2020).

66. 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: 06.10.2020).

67. 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: 05.10.2020).

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

69. Хоконов А. А. К вопросу о значении фактора человеческий капитал в инновационном развитии страны // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. №1 (21). С.76-80/.

70. Черноталова Е.В. Развитие человеческого капитала в условиях инновационной экономики // Вестник КрасГАУ. 2014. №4. С.55-60

71. Экономическая теория труда: Учебное пособие / И.Т. Корогодин. М.: Экономика, 2015. 215 с.

72. Яблочкина Т.В. Человеческий капитал и его роль в современной экономической теории // Символ науки. 2015. №9-1. С.190-193.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» на 2017-2019 гг., в тыс.руб.

Наименование показателя	Код	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	265 929	183 975	101 398
Результаты исследований и разработок	1120	105 880	223 435	373 745
Нематериальные поисковые активы	1130	12 303 135	12 191 918	14 701 829
Материальные поисковые активы	1140	9 129 561	9 552 069	9 103 926
Основные средства	1150	597 765 810	563 444 792	543 570 361
Доходные вложения в материальные ценности	1160	735 590	756 890	485 487
Финансовые вложения	1170	11 392 134	4 856 454	4 852 393
Отложенные налоговые активы	1180	1 781 022	2 738 787	2 047 200
Прочие внеоборотные активы	1190	66 834 106	58 638 057	59 176 776
Итого по разделу I	1100	700 313 167	652 586 377	634 413 115
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	11 843 429	12 302 238	9 777 372
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 222 849	1 345 820	866 657
Дебиторская задолженность	1230	86 075 143	73 971 184	83 976 714
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	65 973 122	114 759 445	33 422 277
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 438	4 843	3 116
Прочие оборотные активы	1260	85 871	77 336	187 983
Итого по разделу II	1200	166 204 852	202 460 866	128 234 119
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>866 518 019</b>	<b>855 047 243</b>	<b>762 647 234</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 220 466	10 220 466	10 220 466
Переоценка внеоборотных активов	1340	14 102 287	14 224 251	14 341 565
Резервный капитал	1360	500 000	500 000	500 000
Нераспределенная прибыль	1370	603 573 139	603 383 514	569 671 736
Итого по разделу III	1300	628 395 892	628 328 231	594 733 767
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Отложенные налоговые обязательства	1420	49 109 347	50 548 942	50 566 238
Оценочные обязательства	1430	14 160 308	5 154 341	5 195 567
Прочие обязательства	1450	0	0	2 362 309
Итого по разделу IV	1400	63 269 655	55 703 283	58 124 114
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	0	0	0
Кредиторская задолженность	1520	169 347 332	166 168 531	104 378 045
Доходы будущих периодов	1530	1 305 463	1 363 101	1 435 628
Оценочные обязательства	1540	4 199 677	3 484 097	3 975 680
Итого по разделу V	1500	174 852 472	171 015 729	109 789 353
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>866 518 019</b>	<b>855 047 243</b>	<b>762 647 234</b>

Источник: [ ОАО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь»:официальный сайт.]

Отчет о финансовых результатах ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь»  
на 2017-2019 гг., в тыс.руб.

Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)				
Наименование показателя	Код	2019	2018	2017
Выручка	2110	849 688 545	860 226 881	664 732 060
Себестоимость продаж	2120	614 944 429	605 254 893	472 009 653
Валовая прибыль (убыток)	2100	234 744 116	254 971 988	192 722 407
Коммерческие расходы	2210	93 673 251	108 613 078	99 975 525
Управленческие расходы	2220	8 341 322	9 008 858	8 925 701
Прибыль (убыток) от продаж	2200	132 729 543	137 350 052	83 821 181
Доходы от участия в других организациях	2310	3 888 392	2 638 459	2 787 261
Проценты к получению	2320	4 357 316	3 978 135	1 006 542
Проценты к уплате	2330	0	0	-70 644
Прочие доходы	2340	8 420 552	5 258 702	7 795 422
Прочие расходы	2350	14 194 093	14 198 904	13 951 629
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	135 201 710	135 026 444	81 388 133
Налог на прибыль	2410	21 124 446	21 473 283	12 966 582
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	21 606 276	22 182 166	(12 966 582)*
отложенный налог на прибыль	2412	481 830	708 883	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0*	0*	538 952
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0*	0*	1 093 886
Прочее	2460	-415 138	41 303	-12 158
Чистая прибыль (убыток)	2400	113 662 126	113 594 464	70 042 231
СПРАВОЧНО				
Совокупный финансовый результат периода	2500	113 662 126	113 594 464	70 042 231

Источник: [ ОАО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь»:официальный сайт.]