

УДК 331.108

UDC 331.108

08.00.00 Экономические науки

Economics

**ПРОБЛЕМЫ ОБОСНОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

**THE PROBLEMS OF INVESTMENT FEASIBILITY STUDY IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT**

Моисеев Виктор Васильевич  
д.э.н., профессор  
E-mail: [Moiseew\\_w@rambler.ru](mailto:Moiseew_w@rambler.ru)

Moiseev Viktor Vasilievich  
Doctor of Economic sciences, professor  
E-mail: [Moiseew\\_w@rambler.ru](mailto:Moiseew_w@rambler.ru)

Михеева Виолетта Александровна  
Студентка экономического факультета  
E-mail: [mikheeva\\_v.a@mail.ru](mailto:mikheeva_v.a@mail.ru)

Mikheeva Violetta Aleksandrovna  
Student of the Economics department

Московец Анна Михайловна  
Студентка экономического факультета  
E-mail: [moskovec1957@mail.ru](mailto:moskovec1957@mail.ru)  
*ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», Краснодар, Россия*

Moskovets Anna Mihaylovna  
Student of the Economics department  
*Federal State-funded Educational Institution of Higher Professional Education Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia*

В статье поднимается вопрос возможности квалифицированного обоснования рентабельности инвестиций в развитие человеческих ресурсов Российских компаний. Выявляются проблемы, которые стоят на пути HR-менеджеров и мешают им обосновывать перед высшим руководством необходимость инвестиций в развитие человеческих ресурсов компании. Подробно анализируется проблема кадровых рисков, связанных с развитием персонала, и описывается их влияние на надежность конечной оценки рентабельности инвестиций в развитие персонала. Поднимается проблема измеримости результатов развития человеческих ресурсов организации. В статье затрагивается вопрос компетентности современных HR-менеджеров в области финансового анализа и анализа инвестиций. Далее авторами статьи предлагаются пути по решению описанных проблем. В частности, рассматриваются варианты учета кадровых рисков при оценке инвестиций в развитие человеческих ресурсов путем применения метода кумулятивного расчета. На основании анализа существующих теоретико-методологических подходов предлагаются количественно измеримые показатели развития человеческих ресурсов, которые могут стать опорой при обосновании инвестиций. Рассматриваются возможности по повышению финансовой грамотности и инвестиционной компетентности HR-менеджеров современных российских компаний

The article analyzes the problems which occur when a HR-manager of a modern Russian company starts to count return on investment in the field of human resources development. The following problem areas are identified in the article: insufficient financial education of Russian HR-managers (even on top-positions); challenges in personnel development results evaluation (quantitative criteria); difficulties of HR risks accounting, especially in the field of human resources development. The article also touches upon the issue of the competence of modern HR managers in the field of financial analysis and investment analysis. The article offers the ways to solve the problems listed above. Some perspectives of financial competencies development for Russian HR-managers are discussed. The main ways to account HR risks by HR project investments evaluation are offered. On the basis of contemporary theories the authors suggest some quantitative criteria for human resources development

Ключевые слова: ИНВЕСТИЦИИ, РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, КАДРОВЫЕ РИСКИ, ОБОСНОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Keywords: INVESTMENT, HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT, HR RISKS, INVESTMENT FEASIBILITY STUDY, RETURN ON INVESTMENT

Doi: 10.21515/1990-4665-128-086

Российские компании к настоящему времени в полной мере осознали необходимость и полезность осуществления инвестиций в персонал. Персонал уже не трактуется как ресурс, он рассматривается как актив, причем долгосрочный. В таких бизнес-реалиях все больше компаний приходят к необходимости планировать и бюджетировать расходы на персонал. Это подтверждается статистикой. Так, согласно исследованию HR-аналитиков портала Superjob, проведенного в апреле 2016 г. с участием 729 российских компаний, в 2016 г. уже 83% представителей российского бизнеса планомерно бюджетировуют расходы на персонал [2, С. 3-4].

При этом макроэкономический кризис, в условиях которого российский бизнес работает уже пятый год, приводит к необходимости все более рационально и обдуманно подходить к осуществлению инвестиций. В таких условиях зачастую под сокращение в первую очередь попадают именно расходы на персонал. Основная причина этого – неспособность HR-директора или HR-менеджера на должном уровне (по сравнению с финансовыми директорами, директорами по развитию бизнеса, коммерческими директорами) обосновать необходимость осуществления запланированных инвестиций в персонал и рассчитать рентабельность этих инвестиций количественно. Действительно, в большинстве случаев HR-директор ограничивается устным обоснованием или общими фразами.

В рамках подготовки данной статьи проведено исследование с участием 20 российских компаний сектора среднего предпринимательства с числом сотрудников от 110 до 215 человек. HR-руководителям компаний предлагалось ответить на вопрос, как именно они обосновывают необходимость осуществления дополнительных инвестиций в персонал. Результаты проведенного исследования представлены на рисунке 1.

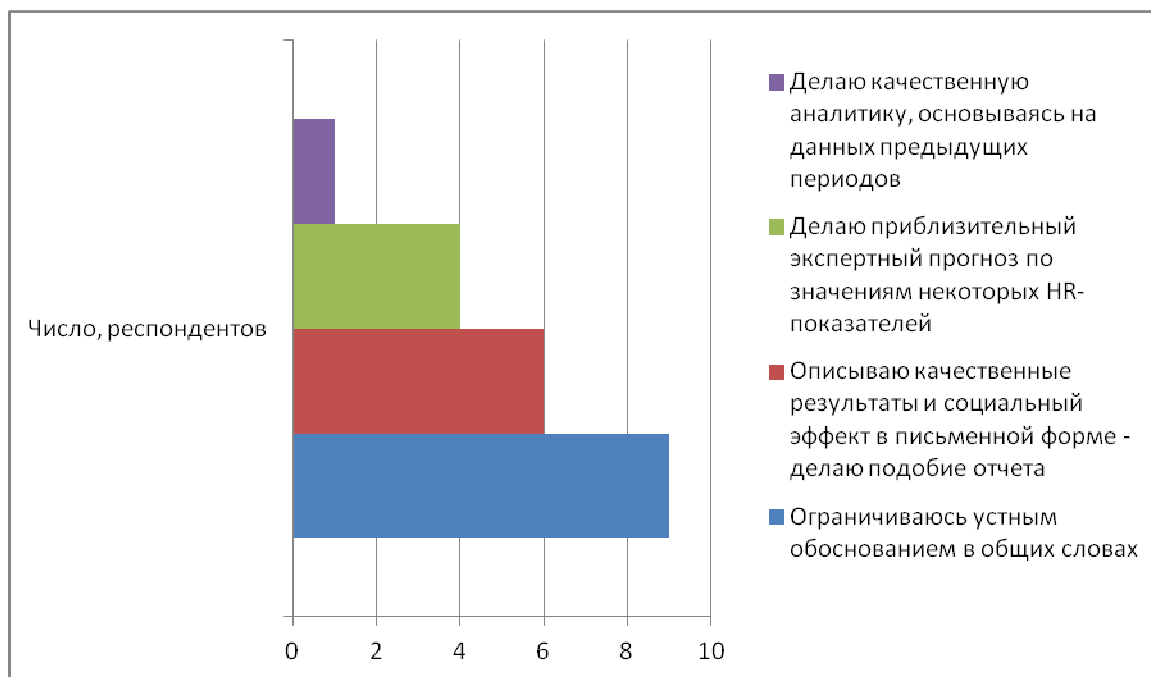


Рисунок 1. Результаты исследования способов обоснования дополнительных инвестиций в HR

Согласно проведенному исследованию, 45% HR-директоров ограничиваются устным обоснованием необходимости осуществления дополнительных инвестиций в области HR. 30% готовы предоставить высшему руководству подобие отчета, содержащего описание качественных результатов и прогноз социального эффекта. Только 25% HR-руководителей в принципе пользуются количественными показателями при обосновании дополнительных инвестиций. При этом лишь 5% могут предоставить квалифицированный аналитический отчет с применением методик математического моделирования и расчетом дисконтированного экономического эффекта. По сравнению с отчетами об экономической эффективности, которые высшее руководство получает, например, от коммерческих и финансовых директоров, устные обоснования и приблизительные прогнозы HR-руководителей выглядят неконкурентоспособными. Поэтому дополнительные инвестиции в HR

осуществляются, как правило, по остаточному принципу, а подлежат сокращению в кризисные периоды, напротив, в первую очередь.

Почему так происходит и с какими проблемами сталкивается HR-директор при обосновании дополнительных инвестиций в HR? Рассмотрим существующие основные проблемы и вопросы HR-инвестирования на особенно сложном примере – инвестициях в развитие человеческих ресурсов.

Все затраты на персонал в компании, как правило, делятся на плановые и дополнительные. Плановые расходы связаны с текущей оперативной деятельностью и включаются в бюджет на персонал. Бюджет на персонал оформляется одноименным документом в конце текущего года на следующий календарный год и принимается генеральным директором, после чего принимается к исполнению финансовым отделом. Дополнительные расходы возникают при внедрении незапланированных проектов в области управления персоналом. В области развития персонала типовыми случаями дополнительных расходов являются, например, включение в план на обучение дополнительных сотрудников, необходимость модернизации существующей системы обучения, расширение состава кадрового резерва, внедрение дополнительных обучающих программ и курсов. Дополнительные расходы на персонал всегда оформляются службой управления персоналом как проект. Отдельно рассчитывается эффективность каждого возникающего проекта. Расчет отдается на проверку финансовому отделу, после чего визируется генеральным директором.

Первым препятствием, которое встает на пути HR-руководителя и препятствует формированию качественного аналитического отчета для обоснования эффективности дополнительных инвестиций в развитие человеческих ресурсов, является недостаток знаний в области инвестиционного менеджмента и анализа рентабельности инвестиций.

Автором статьи было предложено 20 HR-руководителям предприятий среднего бизнеса пройти тестирование по анализу рентабельности инвестиций. Тестирование состояло из поиска ответов на вопросы, касающиеся различных видов рентабельности и терминов, и необходимости по заданным величинам входящего и исходящего денежного потока, заданной величине ставки дисконтирования рассчитать ЧДД, ИД и СО инвестиционного проекта. Результат респондента оценивался в процентах от идеального решения теста. Результаты интерпретировались следующим образом:

- 0-20% низкий уровень, практически полное отсутствие знаний в области анализа рентабельности инвестиций, знания на обывательском уровне;
- 21-50% недостаточный уровень знаний;
- 51-70% средний уровень знаний, который позволяет сделать определенные выводы и наметить основные тенденции
- 71-90% достаточный уровень знаний для квалифицированной оценки рентабельности проекта
- 91-100% высокий уровень знаний, сформированная профессиональная компетенция.

Результаты исследования приведены на рисунке 2.

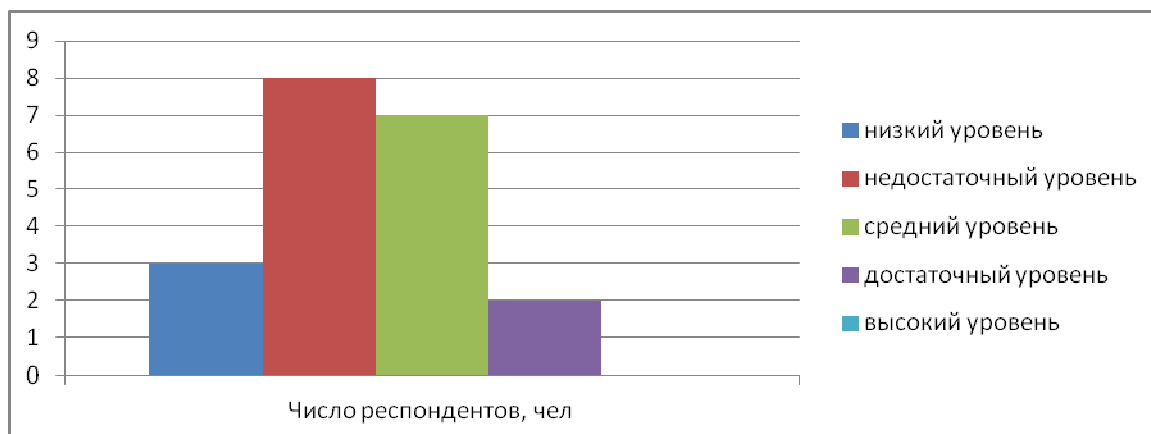


Рисунок 2. Результаты исследования знаний и умений HR-руководителей в области анализа рентабельности инвестиций

По результатам проведенного исследования, у 15% HR-руководителей компаний сегмента среднего бизнеса в принципе практически отсутствуют не только умения, но и знания в области анализа рентабельности инвестиций. 40% респондентов продемонстрировали недостаточный уровень знаний и умений. Лишь 35% HR-руководителей обладают средним уровнем знаний и умений и только 10% респондентов обладают достаточным уровнем для проведения квалифицированного анализа.

Автором статьи также проведен анализ резюме на позицию HR-директор, HR-дженералист со стажем работы в компаниях с численностью персонала от 100 до 500 человек. Выборка резюме с сайтов superjob и headhunter составила 120 штук. Распределение соискателей по типу образования представлено на рисунке 3.

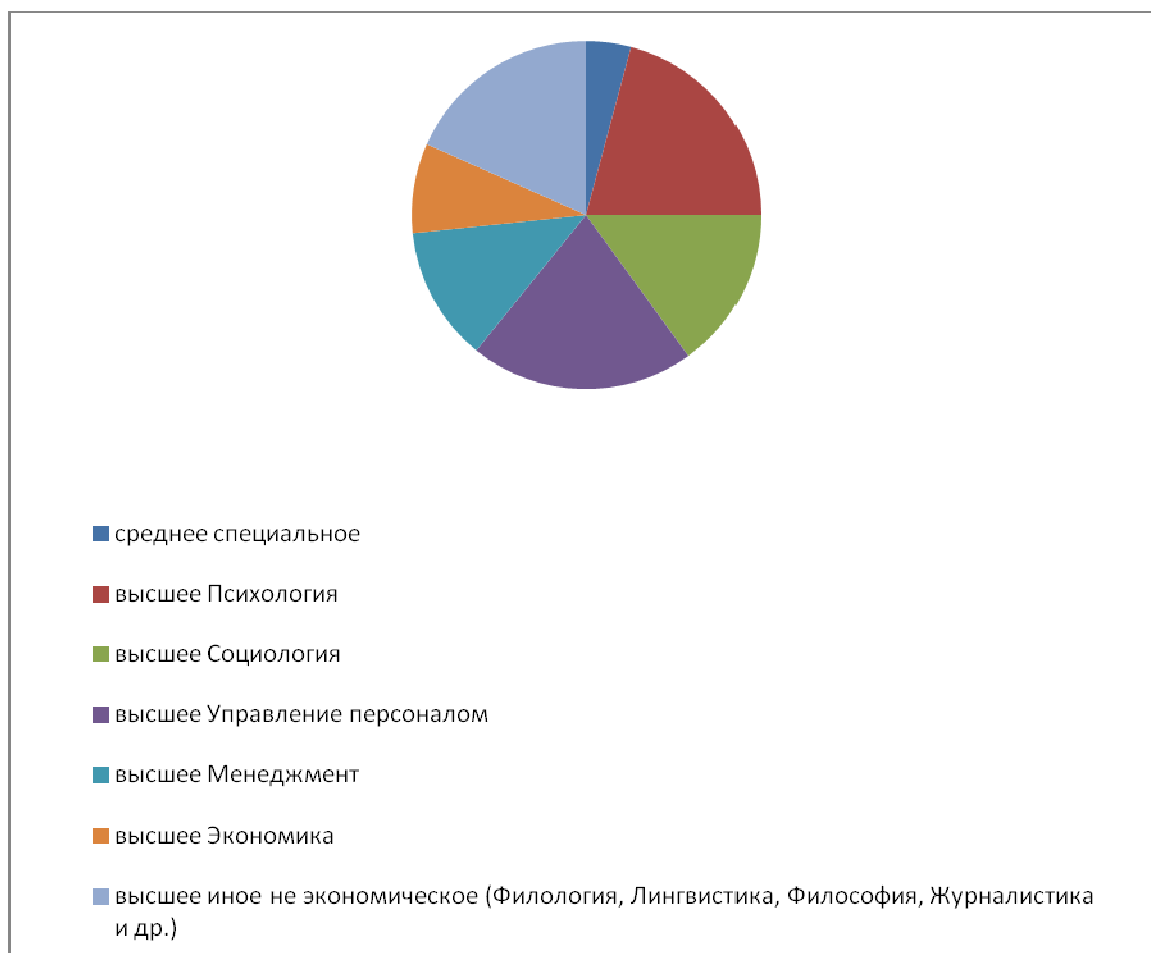


Рисунок 3. Образование HR-руководителей с опытом работы в сегменте среднего и крупного бизнеса от 5 лет

Как видно из представленной диаграммы, подавляющее большинство HR-руководителей имеют высшее образование (96%). Однако профильное высшее имеют только 21% из них. Также часто встречаются на высших позициях HR-менеджмента сотрудники с высшим образованием по Психологии, Социологии и другим не экономическим дисциплинам (суммарно – 54% резюме). HR-руководители с таким образованием просто не имеют должных знаний и умений по проведению анализа рентабельности инвестиций, если они не прошли дополнительное повышение квалификации по профилю. Таким образом, даже из числа опытных специалистов топ-уровня среднего и крупного бизнеса только

42% имеют достаточный уровень знаний и умений, чтобы квалифицированно обосновать необходимость осуществления дополнительных инвестиций в управление персоналом.

Проблема недостаточной сформированности компетенции по анализу рентабельности инвестиций – это одна из основных проблем, с точки зрения автора статьи. Однако эта проблема не единственная.

Актуальной является также проблема определения потенциальных доходов от реализации инвестиций в развитие персонала (количественные критерии). Условно всех исследователей, предлагающих различные подходы к расчету рентабельности инвестиций в персонал, можно разбить на две группы: использующие для расчета прибыль организации и затраты на персонал; определяющие эффективность вложений посредством расчета дисконтированного денежного потока[1]. При обоих вариантах расчета рентабельности инвестиций необходимо количественно посчитать затраты и финансовые результаты. Если с затратами вопросов не возникает, то количественная оценка финансовых результатов от инвестирования в развитие персонала сложна.

Одним из способов решения проблемы является расчет финансового результата по приросту стоимости человеческого капитала организации в результате запланированных мероприятий по развитию персонала. Так, должно быть рассчитано плановое изменение величины каждой из составляющих человеческого капитала. В частности, посредством инвестиций в развитие персонала планируется увеличение объема профессиональных знаний, умений и навыков. Прирост по каждой величине необходимо рассчитать для определения финансового результата инвестирования в развитие персонала.

Дополнительную сложность в расчетах рентабельности инвестиций представляет учет кадровых рисков. Риски существуют во всех бизнес-



процессах организации. HR-менеджмент как бизнес-процесс также не является исключением.

Митрофанова А.Е., отмечая отсутствие методологического единства в подходах к трактовке понятий в области кадровой безопасности, под кадровым риском понимает «ситуацию, отражающую опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом, и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом; поведением, действием (бездействием) персонала; внешней средой организации» [4, С. 7].

По подсистемам системы управления персоналом выделяют кадровые риски в подсистемах планирования, подбора, адаптации, мотивации, обучения, развития, высвобождения персонала, трудовых отношений, риски неэффективной организационной структуры.

К числу рисков в области развития персонала относятся следующие [5]:

- Недостаточный уровень мотивации сотрудников к развитию;
- Риск увольнения сотрудника, в которого инвестированы средства;
- Риски неверного планирования и отсутствия перспектив для карьерного развития сотрудника;
- Риски недостаточной лояльности и вовлеченности развиваемого персонала;
- Риск неэффективности методов развития;
- Риск недооценки аспектов социального развития;
- Риск недооценки управления служебно-профессиональным продвижением персонала;

- Риск неэффективной работы с кадровым резервом;
- Риск неправильного выбора сотрудника для обучения;
- Риск выгорания сотрудника, выбранного для системы развития;
- Риск сопротивления обучению.

Кадровые риски в области развития персонала множественны и многогранны. Никитенко Е.А. разработана система для градации и оценки кадровых рисков развития персонала, которая предполагает балльное ранжирование на основе частоты проявления и буквенную оценку по матрице последствий [5].

Представляется возможным учитывать кадровые риски в величине ставки дисконта [6]. Риски необходимо классифицировать на базовые, средние, высокие. При средней и высокой оценочной степени выраженности кадровых рисков, связанных с развитием персонала, необходимо к безрисковому уровню ставки добавлять премию за риск, применяя метод кумулятивного построения [3, С. 374-375].

Также хотелось бы отметить, что зачастую не разрабатываются и не сравниваются альтернативные проекты. В большинстве случаев служба управления персоналом берет за основу один возможный сценарий развития событий. И только если он оказывается не эффективным, рассматривает другие варианты. В современной практике управления персоналом (и управления проектами в целом) считается целесообразным рассмотрение целого ряда проектов, ставящих перед собой одну цель. С одной стороны, конечно, это увеличивает работу менеджеров по персоналу. Но с другой стороны, подобный анализ эффективности с учетом альтернативных сценариев развития является более достоверным и презентабельным.

Таким образом, диагностировано недостаточное внимание HR-руководителей российских компаний к обоснованию инвестиций в

развитие человеческих ресурсов. В число причин, которые лежат в основе обозначенной проблемы, входят:

- Недостаточная квалификация HR-руководителей в области анализа рентабельности инвестиций;
- Сложность учета множественных кадровых рисков в области развития персонала;
- Сложность количественной оценки финансовых результатов развития персонала.

В качестве путей устранения перечисленных причин отмечаются повышение уровня экономической грамотности HR-руководителей путем внутрифирменного или стороннего обучения (что особенно актуально для HR-руководителей с отсутствием высшего профильного образования), учет кадровых рисков в ставке дисконтирования с применением метода кумулятивного расчета, а также расчет финансовых результатов инвестиционного проекта в области развития человеческих ресурсов компании путем оценки прироста стоимости человеческого капитала организации.

#### Список источников:

1. Ветров М.К., Ларин О.Н. К оценке эффективности инвестиций в персонал предпринимательских структур, 2012 [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-otsenke-effektivnosti-investitsiy-v-personal-predprinimatelskih-struktur> (дата обращения: 05.03.2017)
2. Исследовательский центр портала Superjob Управление персоналом 2016: HR-бюджет, HR-метрики, динамика зарплат. – М., 2016. – 19 с.
3. Лазарев А. В., Пострелова А. В. Ставка дисконтирования с учетом риска и методы ее определения // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 373-376.
4. Митрофанова А.Е. Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации/ Автореферат диссертации на соискание степени к.э.н. 08.00.05. – Москва, 2013. – 28 с., с. 7
5. Никитенко Е.А. Кадровые риски при обучении персонала организации // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XLI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 4(41). URL: [https://sibac.info/archive/economy/4\(41\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(41).pdf) (дата обращения: 05.03.2017)
6. Хухлаев Д.Г. О выборе ставки дисконтирования при оценке эффективности кредитных и инвестиционных операций// *ceteris paribus*. – 1/2015. - с. 55-59

**References:**

1. Vetrov M.K., Larin O.N. K ocenke jeffektivnosti investicij v personal-predprinimatel'skih strukturah . [Estimation of efficiency of investment in the personnel of business structures]. 2012. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-otsenke-effektivnosti-investitsiy-v-personal-predprinimatelskih-struktur> (Accessed 5 March 2017).
2. Issledovatel'skij centr portala Superjob. Upravlenie personalom 2016. HR-bjudzhet, HR-metriki, dinamika zarplat [Research center of the portal Superjob. Personnel management 2016: HR-budget, HR-metrics, wage dynamics]. Moscow, 2016. 19 p.
3. Lazarev A. V., Postrelova A. V. Stavka diskontirovaniya s uchetom riska i metody ee opredeleniya. [Risk Discounting Rate and Methods for Its Determining]. Molodoj uchenyj. [Young Scientist]. 2013, no. 6. PP. 373-376.
4. Mitrofanova A.E. Upravlenie kadrovymi riskami v rabote s personalom organizacii. Avtoreferat dissertacii na soiskanie stepeni k.je.n. 08.00.05 [Management of human risks in work with the personnel of the organization. The author's abstract of the diss. for the degree of Candidate of ec.sci. 08.00.05.] Moscow 2013. 28 p. P. 7
5. Nikitenko E.A. Kadrovyje riski pri obuchenii personala organizatsii. [Human resources in training the personnel of the organization] Nauchnoe soobshhestvo studentov XXI stoletija. Jekonomicheskiye nauki. sb. st. po mat. XLI mezhdunar. stud. nauch.-prakt. konf.[ Scientific community of students of the 21st century. Economic sciences. Proc. of XLI Intern. Stud. Scientific-practical. Conf.]. No. 4 (41) Available at: [https://sibac.info/archive/economy/4\(41\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(41).pdf) (Accessed 5 March 2017).
6. Huhlaev D.G. O vybore stavki diskontirovaniya pri ocenke jeffektivnosti kreditnyh i investicionnyh operacij. [ On the choice of discount rate when evaluating the performance credit and investment operations.] CETERIS PARIBUS. 2015. No. 1 PP. 55-59