

УДК 657.3

Е.С. Гусева

## СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ

E.S. Guseva

## THE STRATEGY OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS ELEMENT OF INTEGRATED REPORTING

---

Обоснована значимость стратегии управления человеческим капиталом, предложены ключевые направления по оценке человеческого капитала и раскрытию информации о нем в интегрированной отчетности.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ; ИНТЕГРИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ; СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ; ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ; ОЦЕНКА КАПИТАЛА.

The article presents the importance of human capital management strategy and main aspects to reflect information about valuation and management of human capital in integrated reporting.

HUMAN CAPITAL; INTEGRATED REPORTING; MANAGEMENT STRATEGY; MANAGEMENT EFFICIENCY; CAPITAL VALUATION.

---

В современной экономике человек с его квалификацией, образованием и опытом — это ключевой ресурс, обуславливающий развитие компании, а эффективное инвестирование в человеческий капитал позволяет достичь стратегических целей за минимальное количество времени. Между тем, если к раскрытию информации о традиционных ресурсах в отчетности уже выработался определенный подход, то в отношении человеческого капитала такой подход только начинает формироваться. Одним из основных документов, регламентирующих отражение в отчетности информации о человеческом капитале, выступает стандарт «Интегрированная отчетность», разработанный Международным советом по интегрированной отчетности (МСИО). Свое стремительное развитие интегрированная отчетность получила вследствие того, что в ней раскрываются не только традиционные финансовые показатели, но и нефинансовая информация о том, как компания «использует различные ресурсы, и в какой степени она зависит от них, а также от различных связей или «капиталов» (финансового, производственного, кадрового, интеллектуального, природного и социального)» [7]. Следует отметить, что отражение в

отчетности данных о человеческом капитале имеет большую ценность, поскольку в настоящее время инвестирование в этот вид капитала занимает существенную долю в общем инвестировании. Но если информация об активах и обязательствах, отраженных в финансовой отчетности, является доступной для пользователей и может быть проанализирована, то характер информации о человеческом капитале и стратегии управления им, подлежащие раскрытию в интегрированной отчетности и позволяющие пользователям оценить эффективность таких инвестиций, в настоящее время не имеет четкой регламентации и требует детального изучения.

**Трактовка понятия «человеческий капитал».** Сложность отражения в интегрированной отчетности данных о человеческом капитале связана, в первую очередь, с тем, что такой капитал имеет принципиальные особенности. Так, изначально человеку принадлежит его рабочая сила, которая при реализации становится капиталом. Однако данный вид капитала, в отличие от других, невозможно отделить от самого человека, а можно только арендовать за определенную плату. Соответственно, квалификация, знания и навыки человека являются предметом арен-



ды для работодателя с целью получения дохода от человеческого капитала.

Понятие «человеческий капитал» в настоящее время не имеет однозначных трактовок. В своей работе Г.Х. Шингаров указывает, что «когда речь идет о человеческом капитале, чаще всего подразумевают (наряду с другими ресурсами) исчисляемый ресурс, ориентированный на поддержку функционирования устоявшихся экономических структур» [12]. Данная трактовка человеческого капитала сходна с предлагаемой К. Марксом, определившим данный вид капитала в качестве одного из основных двигателей производительной силы в обществе.

Подход к человеческому капиталу как к главному фактору эффективности экономических процессов длительное время был доминирующим, однако уже во второй половине XX в. ситуация меняется. На первый план начинают выходить знания и навыки человека, а также способность их применить. Именно поэтому встает вопрос о построении эффективных социальных систем, позволяющих непрерывно обновлять квалификационный уровень, т. е. знания и навыки человеческого капитала как движущего фактора в развитии экономики. Определяющее значение начинает играть построение эффективной системы управления человеческим капиталом, а также расчет оптимальных затрат, связанных с образованием, здравоохранением, охраной труда и способствующих поддержанию производительности труда на соответствующем уровне. В этот период американский экономист Г. Беккер выдвинул теорию о прямой зависимости между ростом инвестирования в человеческий капитал и ростом прибыльности компании. По его мнению «человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека, среди которых можно назвать обучение, подготовку на производстве, расходы на здравоохранение, миграцию и поиск информации о ценах и доходах» [2].

В целом, усиление значения человеческого капитала как движущего фактора в развитии экономики привело к возникновению концепции устойчивого развития, в которой формирование стратегии управления человеческим капиталом становится одним из ключевых факторов развития.

Если говорить об управлении в общем, то само понятие можно определить как процесс воздействия на определенный объект с какой-либо целью. А.М. Брюхов определяет сущность управления человеческим капиталом как «выбор наилучшей альтернативы по использованию человеческого капитала, увеличение стоимости капитала..., извлечение прибыли из его использования» [3]. То есть применительно к человеческому капиталу управление представляет собой выбор оптимальных альтернатив, определяющих процесс инвестирования в него с целью роста прибыльности компании.

Основной стратегической целью в области управления человеческим капиталом является достижение конкурентного преимущества за счет квалификации сотрудников, повышения эффективности и сохранения ключевых компетенций. При этом на достижение указанной цели в долгосрочной перспективе будут влиять как осознание сотрудниками своей значимости в настоящем и будущем, так и уверенность в развитии компании, поддержании ее имиджа.

**Подходы к оценке человеческого капитала в интегрированной отчетности.** Для того чтобы произвести оценку эффективности управления человеческим капиталом, необходимо выработать определенную методику к оценке стоимости человеческого капитала. Если рассматривать человеческий капитал с позиции нематериального актива, то проблема оценки такого капитала является актуальной, поскольку в настоящее время в бухгалтерском учете значительная часть нематериальных активов остается не учтенной. Этот факт, в свою очередь, не позволяет пользователям провести анализ в части эффективности управления человеческим капиталом и сделать на его основе соответствующие выводы.

Подход к оценке человеческого капитала с позиции нематериального актива можно сформировать на основе нормативной базы. Этот подход к оценке нематериальных активов определен в Положении по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007), согласно которому оценка должна проводиться затратным методом, учитывая все расходы на приобретение и доведение объекта до состояния, в котором он

пригоден для использования. Очевидно, что такой подход не позволяет в полной мере оценить человеческий капитал, поскольку возникает неопределенность в отношении момента принятия к учету человеческого капитала и капитализации дальнейших расходов на его поддержание и развитие.

Наиболее распространенным методом к оценке стоимости человеческого капитала является метод, основанный на анализе расходов на человеческий капитал. Данный метод, на наш взгляд, наиболее прост, поскольку он основан на анализе информации, к отражению которой в настоящее время уже выработался четкий подход. Так, метод, основанный на анализе расходов на человеческий капитал, предполагает систематизацию расходов на оплату труда персонала, обучение, повышение квалификации, страхование, на страховые взносы и налоги с заработной платы. Между тем, такой метод не позволит компании в полной мере дать адекватную оценку человеческому капиталу, поскольку не учитывает в полной мере зависимость между эффективностью человеческого капитала и затратами на его аренду.

П.В. Романтеев в [10] отмечает, что для компаний, производящих разработку долгосрочных и крупных проектов, важное значение имеет оценка динамики стоимости человеческого капитала на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу. Значимость такой оценки связана с тем, что стоимость человеческого капитала в таких компаниях напрямую зависит от достижения сотрудниками результатов в рамках определенных проектов, причем получение прибыли компанией возрастает в период достижения наиболее значимых результатов. Прямая зависимость между эффективностью человеческого капитала и результативностью долгосрочных проектов может привести к значительным убыткам в случае увольнения персонала. Именно поэтому оценка динамики стоимости человеческого капитала позволит спрогнозировать возможные убытки, а также определить механизмы по предотвращению возможных негативных последствий, связанных с уходом сотрудников.

О.В. Лосева в [6] приходит к выводу, что оценку стоимости человеческого капитала можно произвести по следующей формуле:

$$V_j = S_j \sum_{i=1}^k V_i,$$

где  $V_j$  – стоимость человеческого капитала по  $j$ -й группе (отделу, подразделению);  $S$  – коэффициент синергии;  $k$  – число работников в группе.

Исходя из данной формулы, стоимость человеческого капитала по компании в целом можно определить следующим образом:

$$V = \sum_{j=1}^m S_j \sum_{i=1}^k V_{ij} + \sum_{i=1}^l V_i,$$

где  $m$  – число групп;  $km$  – число работников, включенных в группы;  $l$  – число работников, не входящих в группы, причем  $km + l = n$  ( $n$  – число работников в компании).

О.В. Лосева в [6] рассматривает также алгоритм оценки человеческого капитала, предложенный К.Э. Свейби. Согласно такому алгоритму, оценка производится поэтапно с помощью расчета следующих показателей:

1. Определение рыночной стоимости компании.
2. Расчет разницы между рыночной стоимостью компании и стоимостью материальных активов. Указанная величина будет характеризоваться как стоимость совокупного интеллектуального капитала.
3. Определение на основе данных бухгалтерского учета стоимости нематериальных активов, которые не были разработаны в компании (внешний интеллектуальный капитал).
4. Расчет разницы между стоимостью совокупного интеллектуального капитала и стоимостью внешнего интеллектуального капитала (величина характеризуется как стоимость человеческого интеллектуального капитала).
5. Определение стоимости нематериальных активов, которые были разработаны в компании (данные бухгалтерского учета), а также стоимости интеллектуальных активов (данные управленческого учета).



6. Расчет разницы между стоимостью человеческого и интеллектуального капитала компании. Указанная величина и будет представлять собой оценку оценки человеческого капитала.

На наш взгляд, методика, предложенная К.Э. Свейби, представляет большую ценность, поскольку предполагает ведение управленческого учета в части человеческого капитала, позволяя, таким образом, с высокой степенью надежности оценить эффективность управления человеческим капиталом и результаты интеллектуальной деятельности сотрудников компании.

**Особенности отражения стратегии управления человеческим капиталом в интегрированной отчетности.** При формировании интегрированной отчетности в части, касающейся человеческого капитала, компания должна четко сформулировать свою политику в области управления персоналом, а также представить анализ того, каким образом происходит достижение стратегической цели в данной области в настоящее время и каковы перспективы развития на будущее. Между тем, сегодня отсутствует четкая регламентация того, в каком виде в интегрированной отчетности должна быть представлена информация о человеческом капитале, а также какие показатели эффективности стратегии управления этим ресурсом являются оптимальными.

Поскольку человеческий капитал, как и другие виды капитала, подвержен влиянию различных видов риска, например, риску целесообразности инвестирования в человеческие ресурсы, риску окупаемости, важной задачей любой компании является разработка стратегии управления человеческим капиталом, а также наличие возможности оценки эффективности такой стратегии. Эффективная стратегия управления человеческим капиталом в настоящее время крайне важна, поскольку она позволяет определить оптимальную потребность в человеческих ресурсах, спрогнозировать расходы на поддержание и развитие человеческого капитала в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Данный факт крайне важен, поскольку избыток человеческих ресурсов зачастую приводит к снижению эффек-

тивности функционирования компании и росту соответствующих затрат, связанных с персоналом. При этом недостаток человеческого капитала негативно сказывается на деятельности компании, так как в этом случае происходит снижение качества работ.

С целью минимизации рисков, связанных с человеческим капиталом, современные стратегии стараются предусмотреть непосредственное развитие социальной политики. Такая политика, с одной стороны, является эффективным инструментом поддержания и развития человеческого капитала, с другой — позволяет сформировать компании привлекательный имидж.

Анализируя эффективность управления человеческим капиталом, австралийский ученый К. Бимз [1] указывает на то, что оценка данного капитала должна производиться по трем критериям:

- демографический (состав и структура рабочей силы);
- организационный критерий (привлечение и удержание и оценка эффективности человеческого капитала);
- прогнозный, основывающийся на поведенческих особенностях.

При этом последний критерий автор рассматривает как наиболее важный и значимый при оценке эффективности человеческого капитала, поскольку информация, полученная на его основе, будет носить перспективный характер.

И.П. Пестов в [9] придерживается позиции, что «инвестиции в человеческий капитал анализируются принципиально так же, как затраты на покупку оборудования, т. е. вложения в физический капитал», выделяя при этом ряд особенностей, характерных исключительно для человеческого капитала. Прежде всего, передача права собственности на человеческий капитал, в отличие от физического капитала, невозможна по своей природе. К тому же для человеческого капитала характерна прямая зависимость между его продуктивностью и уровнем затрат на образование, при этом сам процесс образования и повышения квалификации влечет отвлечение как денежных средств, так и человеческих ресурсов. Но главное отличие, на наш взгляд, заключается в том, что измерить че-

ловеческий капитал, по сравнению, например, с оборудованием, с высокой точностью на практике не представляется возможным.

Анализ различных подходов ученых [4, 5, 8, 11] к сущности человеческого капитала и эффективности управления им позволяют сделать вывод о том, что стратегия управления человеческим капиталом должна быть раскрыта в интегрированной отчетности по следующим направлениям:

1. Формирование концепции стратегического планирования компании в части управления человеческими ресурсами, увязка данной концепции с целями и задачами компании в целом.

2. Обеспечение потребностей компании квалифицированными кадрами. Достижение данной цели возможно как на основе увеличения доли приема на работу выпускников из средних и высших специальных учебных заведений, так и путем разработки и проведения специальных мероприятий по привлечению и развитию молодых специалистов.

3. Создание и поддержание эффективной системы обучения и развития кадров. Постановка такой системы обучения начинается с планирования потребности в обучении, определения основных направлений обучения, а также получения возможности качественно

оценить полученные сотрудниками знания. Следует отметить, что система обучения должна быть построена с учетом приоритетных целей и задач развития компании. Что касается оценки персонала, то ее результаты крайне важны при определении эффективности работы персонала.

4. Формирование эффективной системы вознаграждения и компенсаций. Данная цель достигается путем разработки единых стандартов компании, регламентирующих оплату труда в зависимости от достижения тех или иных результатов, показателей и позволяющих мотивировать человеческий капитал.

5. Повышение эффективности за счет роста производительности труда.

6. Установление и совершенствование механизмов по оценке работы человеческих ресурсов.

Очевидно, включение в интегрированную отчетность информации о человеческом капитале позволит не только провести оценку политики компании в части управления человеческим капиталом в долгосрочной перспективе, но и определить эффективное распределение дефицитных ресурсов, обеспечив, таким образом, информационные потребности заинтересованных пользователей в данных, представляющих значительную ценность.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Beames С.** Reporting Human Capital Data. URL: <http://www.businessperform.com/articles/human-resources/reporting-human-capital-data.html> (дата обращения: 04.02.2014).
2. **Becker G.** Human Capital. Chicago, University of Chicago Press, 1964.
3. **Брюхов А.М.** Научный анализ понятий «человеческий капитал» и «управление человеческим капиталом». URL: [http://www.intell-service.ru/netcat\\_files/chelgum%201\(18\).2012.pdf](http://www.intell-service.ru/netcat_files/chelgum%201(18).2012.pdf) (дата обращения: 17.02.2014).
4. **Добровинский А.П.** Комплексный подход к оценке человеческого капитала в коммерческих организациях // Сибирская финансовая школа. 2011. № 4. С. 136–139.
5. **Корицкий А.В.** Введение в теорию человеческого капитала. Новосибирск: СибУПК, 2000. 112 с.
6. **Лосева О.В.** Оценка стоимости человеческого интеллектуального капитала в организации. URL: <http://www.teoria-practica.ru/-4-2010/ekonomika/loseva.pdf> (дата обращения: 15.02.2014).
7. На один шаг ближе к интегрированной отчетности. Новый подход в XXI веке / Междунар. комиссия по интегрир. отчетности. URL: [http://www.ifrs.ru/upload/IR-Discussion-Paper-2011\\_single-rus.pdf](http://www.ifrs.ru/upload/IR-Discussion-Paper-2011_single-rus.pdf) (дата обращения: 10.02.2014).
8. **Озерникова Т.Г.** Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации // Мотивация и оплата труда. 2007. № 4. С. 276–286.
9. **Пестов И.П.** Обзор подходов к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятия // Вопросы структуризации экономики. 2010. № 2. С. 385–389.
10. **Романтеев П.В.** Аналитический обзор методик оценки человеческого капитала // Экономика, предпринимательство и право. 2011. № 2(2). С. 25–37.
11. **Фиценц Я.** Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала : пер. с англ. / под общ. ред. В.И. Ярных. М.: Вершина, 2006. 320 с.
12. **Шингаров Г.Х.** Человеческий капитал, человеческий потенциал и социальный капитал // Вестник МГАДА. 2012. № 4(16). С. 49–58.



## REFERENCES

1. **Beames C.** Reporting Human Capital Data. URL: <http://www.businessperform.com/articles/human-resources/reporting-human-capital-data.html> (accessed February 04, 2014).
2. **Becker G.** Human Capital. Chicago, University of Chicago Press, 1964.
3. **Briukhov A.M.** Nauchnyi analiz poniatii «chelovecheskii kapital» i «upravlenie chelovecheskim kapitalom». URL [http://www.intell-service.ru/netcat\\_files/chelgum%20\(18\).2012.pdf](http://www.intell-service.ru/netcat_files/chelgum%20(18).2012.pdf) (accessed February 17, 2014). (rus)
4. **Dobrovinskii A.P.** Kompleksnyi podkhod k otsenke chelovecheskogo kapitala v kommercheskikh organizatsiiakh. *Sibirskaiia finansovaia shkola*. 2011. № 4. S. 136–139. (rus)
5. **Koritskii A.V.** Vvedenie v teoriiu chelovecheskogo kapitala. Novosibirsk: SibUPK, 2000. 112 s. (rus)
6. **Loseva O.V.** Otsenka stoimosti chelovecheskogo intellektual'nogo kapitala v organizatsii. URL: <http://www.teoria-practica.ru/-4-2010/ekonomika/loseva.pdf> (accessed February 15, 2014). (rus)
7. Na odin shag blizhe k integrirovannoi otchetnosti. Novyi podkhod v XXI veke. Mezhdunar. komissiiia po integrir. otchetnosti. URL: [http://www.ifrs.ru/upload/IR-Discussion-Paper-2011\\_single-rus.pdf](http://www.ifrs.ru/upload/IR-Discussion-Paper-2011_single-rus.pdf) (accessed February 10, 2014). (rus)
8. **Ozernikova T.G.** Metodika diagnostiki trudovoi motivatsii personala organizatsii. *Motivatsiia i oplata truda*. 2007. № 4. S. 276–286. (rus)
9. **Pestov I.P.** Obzor podkhodov k otsenke effektivnosti investitsii v chelovecheskii kapital predpriiatiia. *Voprosy strukturizatsii ekonomiki*. 2010. № 2. S. 385–389. (rus)
10. **Romanteev P.V.** Analiticheskii obzor metodik otsenki chelovecheskogo kapitala. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. 2011. № 2(2). S. 25–37. (rus)
11. **Fitzenz J.** The Roi of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance: per. s angl. pod obsch. red. V.I. Yamyh. M.: Vershina, 2006. 320 p. (rus)
12. **Shingarov G.Kh.** Chelovecheskii kapital, chelovecheskii potentsial i sotsial'nyi capital. *Vestnik MGADA*. 2012. № 4(16). S. 49–58. (rus)

---

**ГУСЕВА Елена Сергеевна** – аспирант кафедры «Бухгалтерский учет» ФГБОУ ВПО Санкт-Петербургского государственного торгово-экономического университета.

194021, Новороссийская ул., д. 50, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: gusevaelena555@yandex.ru

**GUSEVA Elena S.** – Saint-Petersburg State Trade Economic University.

194021. Novorossiyskaya str. 50. St. Petersburg, Russia. E-mail: gusevaelena555@yandex.ru

---