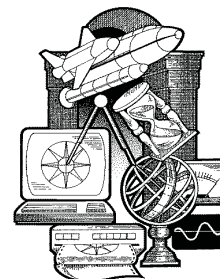


## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



**В.В. БОГАТЫРЕВА**

---

### **ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ**

---

Современные условия хозяйствования обусловили необходимость использования новых подходов к управлению в целом и сферой финансовых отношений в частности. Экономика знаний предопределила ведущую роль человека и общества в целом в развитии государства. Исследованием различных аспектов отношений между субъектами экономики занимаются ученые — представители разных областей науки. Теоретической основой данной публикации послужили работы известных белорусских и зарубежных ученых А.В. Бондаря, А.И. Добрынина, С.Ю. Солодовникова, Е.В. Ванкевич, А.А. Ракова, И.М. Удовенко, К.А. Багривинского, А.Н. Козырева, Е.В. Джамая, Б. Лева, Л. Прусака, Ф. Болье, Е. Мота, Н. Борнеманна и др.

Однако до сих пор важнейшему элементу экономических отношений — человеку не уделено должного внимания в такой важнейшей прикладной науке, как финансовый менеджмент. Человека не рассматривают как объект управления и инвестирования, как источник формирования финансовых ресурсов и прибыли, хотя именно люди (работники) формируют основу системы управления, в том числе финансового.

Представляется целесообразным определить место человека, обладающего знаниями, навыками, умениями, в системе финансового менеджмента и сформировать модель управления исследуемой категорией. При этом необходимо учесть, что финансовые решения базируются на общих методологических основах их принятия, т. е. на применении основных подходов. Одним из важнейших подходов, сущность которого позволяет определить место человеческого капитала (ЧК) в управляемой и управляющей подсистемах открытой системы управления, функционирующей в сложившейся среде определенной организации и активно взаимодействующей с внешней средой, является системный подход финансового менеджмента.

Немного о сути системного подхода. В финансовом управлении системный подход начал применяться в середине XX ст. Основными учеными, выделявшими его, были исследователи Л. фон Берталанфи, А.А. Богданов, Г. Саймон, П. Друкер, А. Чандлер. Основоположник теории систем Л. фон Берталанфи определял систему как комплекс взаимодействующих элементов или как совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой [1. 23—82]. Другие ученые также рассматривают систему и соответственно системный подход в управлении как некую целостность взаимосвязанных элементов с определенными призна-

---

*Валентина Васильевна БОГАТЫРЕВА, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой финансов Полоцкого государственного университета.*

ками. Так, А. Холл определяет систему как множество предметов вместе со связями между предметами и между их признаками [2]. По определению Р. Акоффа, «системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями» [3, 33]. При описании сущности современных подходов к менеджменту «организация рассматривается как система — некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого. Организация является сложной (испытывающей воздействие внутренних факторов), открытой (находящейся под воздействием внешних факторов), социотехнической (люди — техника) системой. Все подсистемы (элементы) взаимосвязаны как по вертикали, так и по горизонтали». В качестве основных принципов системного подхода выделяют: целостность, иерархичность строения, структуризацию, множественность, системность [4].

С учетом результатов существующей практики финансового менеджмента различных объектов, а также сущности категории «человеческий капитал» и изложенных принципов системного подхода управления считаем правомерным признать человеческий капитал элементом как управляющей, так и управляемой подсистем системы финансового управления. В управляющей подсистеме (субъект системы) человеческий капитал представлен определенной категорией работников (кадровая и финансовая службы под руководством администрации), в обязанности которых вменено осуществлять управление финансами и работниками. В управляемой подсистеме (объект системы) человеческий капитал рассматривается как носитель способностей и навыков, участвующий в производственно-хозяйственной деятельности, и в результате капитализации приносит дополнительный доход собственнику. При этом наниматель (собственник) финансирует приобретение, содержание, развитие и сохранение такого капитала, а значит, управляет соответствующими инвестиционными процессами.

Для обоснования других элементов системы финансового менеджмента человеческого капитала — методов управления (направленное воздействие субъекта на объект), индикаторов эффективности управления (результат взаимодействия на объект факторов внутренней и внешней среды) — кратко представим ранее разработанные нами теоретико-методологические основы исследования.

1. Разработанная методика стоимостной оценки человеческого капитала предполагает оценивать работника по следующим факторам в разрезе стадий [5], формирования и использования человеческого капитала ( $ЧК_{\text{ср}}$ ): стадия приобретения, исходя из расчета факторов «образование», «стаж работы в рассматриваемой отрасли», «стаж работы всего», «возраст», «рекомендации»; стадия содержания будет определена по оценке факторов «производительность труда», «своевременность выполнения задания», «точность выполнения задания»; стадия развития — «повышение уровня профессиональной подготовки», «применение полученных знаний на практике», «желание обучаться», «желание обучать»; стадия сохранения — «творческий подход при выполнении задания». Причем все значения факторов могут быть оценены экспертами следующим образом: «очень низкое», «низкое», «среднее», «высокое», «очень высокое». Затем полученные качественные характеристики пересчитываются в денежном выражении.

2. Эффективность осуществленных инвестиций в человеческий капитал определяется значением коэффициента эффективности инвестиций — отношение изменения стоимостной оценки человеческого капитала стадий «содержание», «развитие», «сохранение» за отчетный период к сумме инвестиций в человеческий капитал за этот же период.

3. Исследовав понимание категории «стоимость» [6; 7], сущность критерия оптимальности структуры капитала [8], а также основы концепции стоимости капитала и принятых нами стадий формирования и использования человеческого капитала, стоимость человеческого капитала предложено

определять так: стоимость человеческого капитала как отношение годовой суммы затрат на его содержание, развитие и сохранение к величине стоимостной оценки исследуемой категории.

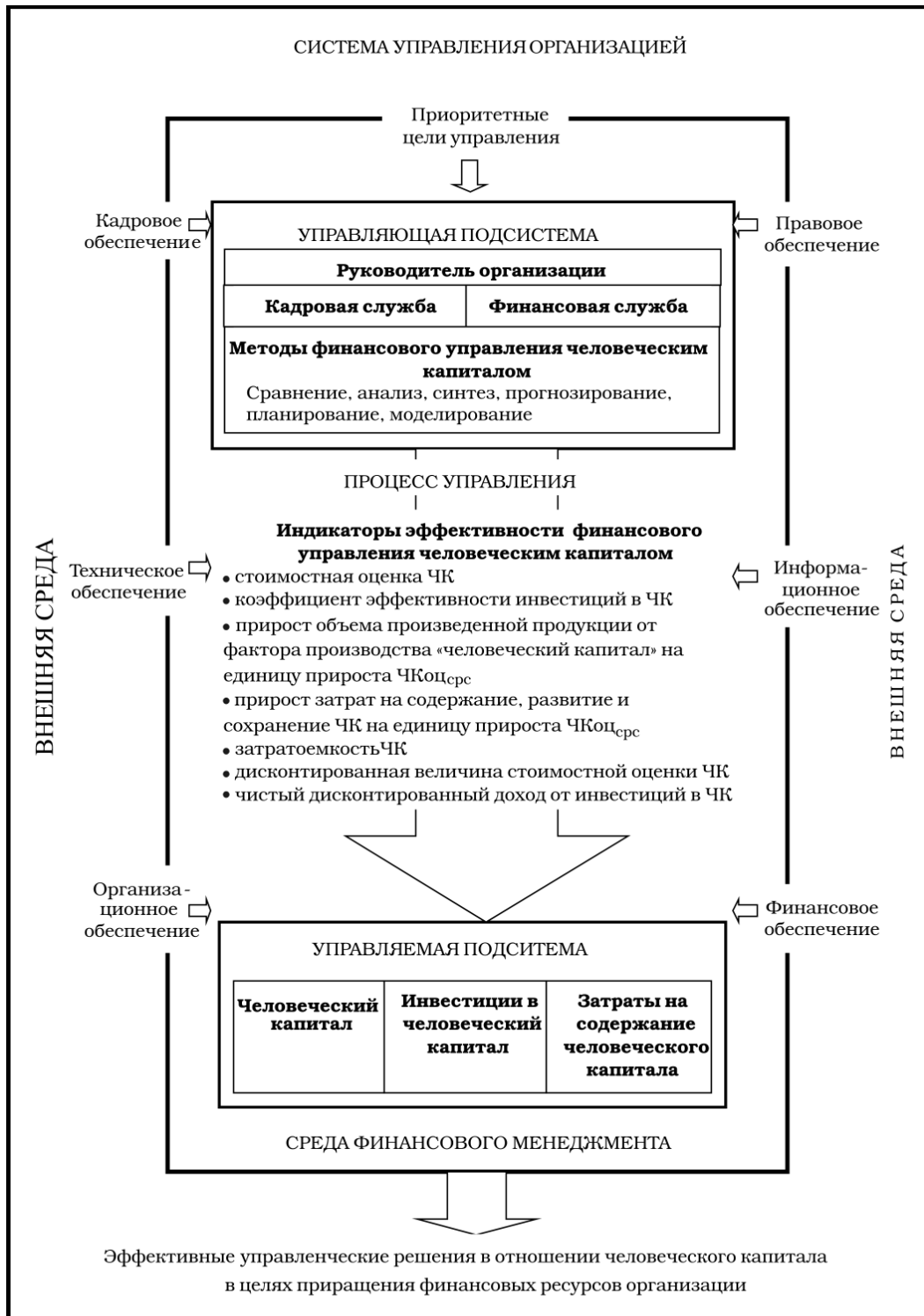
4. Для объективной оценки эффективности принимаемых управленческих решений явно недостаточно рассчитывать и анализировать показатели в отрыве от анализа динамики финансового результата деятельности в целом. Так, даже если дополнительные инвестиции повлекли рост стоимостной оценки человеческого капитала и прогнозируется увеличение этой стоимостной оценки, но при этом финансовый результат уменьшается, делать вывод об эффективном финансовом управлении неправомерно. Поэтому считаем целесообразным рассчитывать и анализировать в динамике в совокупности с показателем финансового результата показатель затратоемкости человеческого капитала как отношение сумм затрат на содержание, развитие и сохранение человеческого капитала к объему произведенной за отчетный год продукции (без косвенных налогов). Это отражает долю затрат на содержание, развитие и сохранение человеческого капитала, участвующего в производственно-хозяйственной деятельности, в стоимости произведенной продукции в отпускных ценах.

5. Принимая во внимание подход зарубежных ученых к сущности и определению ставки дисконтирования, в рамках нашего исследования в качестве такой ставки будем использовать стоимость человеческого капитала. Это позволит при расчете чистого дисконтированного дохода от инвестиций в человеческий капитал учитывать в том числе и уровень риска соответствующих инвестиционных вложений, а значит, более объективно оценить эффективность решений в части инвестиционных вложений.

Итак, неотъемлемым элементом любой системы являются методы, с помощью которых субъект управляет объектом. Учитывая изложенные теоретико-методологические основы исследования, а также основную цель финансового управления человеческим капиталом (*приобретение человеческого ресурса с максимальным значением стоимостной оценки человеческого капитала при условии минимальных затрат на содержание, развитие, сохранение; при использовании — обеспечение максимальной отдачи от используемых человеческих ресурсов при улучшении их качественных характеристик*), такими методами могут быть следующие: сравнение, анализ, синтез, прогнозирование, планирование, моделирование. Указанные методы позволят решить следующие задачи (определенные целью) для финансового управления человеческим капиталом как отдельного работника, так и организации в целом:

- определение достоверной стоимостной оценки человеческого капитала;
- определение затрат по содержанию, сохранению и развитию человеческого капитала за плановый и отчетный периоды;
- расчет стоимости человеческого капитала с учетом стадий его формирования и использования;
- обоснование сумм инвестиционных затрат на развитие и сохранение человеческого капитала;
- оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал за отчетный и будущие периоды;
- определение прогнозного значения дисконтированной стоимостной оценки человеческого капитала;
- выявление желаемого соотношения стоимостной оценки человеческого капитала, затрат на его содержание, развитие, сохранение и финансового результата организации;
- обоснование критических значений индикаторов эффективности финансового управления человеческим капиталом.

Касательно факторов внешней и внутренней среды (см. модель) следует отметить, что результат их взаимосвязи и совокупного влияния на объект управления должен быть оценен. Для этого необходимо сформировать показатели, определив их критические значения.



Модель финансового управления человеческим капиталом в контексте системного подхода финансового менеджмента

Исходя из поставленных цели и задач финансового управления человеческим капиталом, нами сформулированы следующие индикаторы, характеризующие их выполнение:

- стоимостная оценка человеческого капитала;
- коэффициент эффективности инвестиций в человеческий капитал;
- прирост объема произведенной продукции от фактора производства «человеческий капитал» на единицу прироста стоимостной оценки человеческого капитала;
- прирост затрат на содержание, развитие и сохранение человеческого капитала на единицу прироста его стоимостной оценки за отчетный период;
- затратноёмкость человеческого капитала;
- дисконтированная величина стоимостной оценки человеческого капитала;
- чистый дисконтированный доход от инвестиций в человеческий капитал.

Для того чтобы оценить эффективность принимаемых управленческих решений, недостаточно определить значения индикаторов. Необходимо проанализировать полученные результаты с позиции их критичности. Другими словами, необходимо ответить на вопрос «Достигнут ли желаемый результат?» Для этого, учитывая общеизвестные постулаты науки о финансах, нами сформулированы следующие критические значения индикаторов эффективности финансового управления человеческим капиталом:

- стоимостная оценка человеческого капитала по всем факторам должна быть высокой. Добиваясь такого уровня полезности, организация стремится к максимальному использованию имеющегося в наличии человеческого ресурса;
- прирост стоимостной оценки человеческого капитала стадий «содержание», «развитие», «сохранение»  $> 0$ ;
- коэффициент эффективности инвестиций в человеческий капитал  $\geq 1$ . Непосредственным эффектом от инвестиционных вложений в человеческий капитал является прирост его стоимостной оценки по стадиям «содержание», «развитие», «сохранение». Если этот прирост за отчетный период превышает сумму осуществленных за этот же период инвестиций в человеческий капитал, инвестиции целесообразны. Коэффициент эффективности инвестиций определяется по фактическим данным за отчетный период;
- прирост объема произведенной продукции от фактора производства «человеческий капитал» на единицу прироста стоимостной оценки человеческого капитала стадий «содержание», «развитие», «сохранение» больше прироста затрат на содержание, развитие и сохранение человеческого капитала на единицу прироста стоимостной оценки человеческого капитала стадий «содержание», «развитие», «сохранение». В этом случае использование дополнительного человеческого капитала позволяет получить собственнику прирост прибыли;
- темп роста финансового результата должен быть не ниже темпа роста показателя затратноёмкости человеческого капитала. Это обусловлено существующими в экономической науке причинно-следственными связями между указанными показателями;
- значение чистого дисконтированного дохода от инвестиций в человеческий капитал должно быть  $> 0$  (основа концепции дисконтированного денежного потока). При нулевом и отрицательном значении данного критерия принимаемые в расчет инвестиционные затраты в человеческий капитал нецелесообразны. В отличие от коэффициента эффективности инвестиций чистый дисконтированный доход рассчитывается на прогнозной основе и является главным критерием принятия решений об увеличении или снижении инвестиционных затрат в человеческий капитал;
- дисконтированная стоимостная оценка человеческого капитала, отражающая влияние ожидаемых будущих изменений его стоимостной оценки,



приведенных к моменту расчета, должна быть не ниже стоимостной оценки человеческого капитала на конец отчетного периода. При таком соотношении имеет место потенциал роста стоимостной оценки человеческого капитала и, как следствие, оправданы дальнейшие вложения в человеческий капитал.

Вывод о том, что осуществляемое финансовое управление человеческим капиталом эффективно, правомерно сделать, когда одновременно будут как минимум достигнуты критические значения всех индикаторов.

Таким образом, все изложенное позволило сформировать модель финансового управления человеческим капиталом в контексте системного подхода финансового менеджмента. Модель дает возможность наглядно представить управленческие финансовые решения в отношении исследуемой категории как целостную систему действий на основе специальных методов, обусловленную влиянием факторов внешней и внутренней среды, обеспечивающую достижение поставленной цели.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Фон Берталанфи, Л. Общая теория систем — критический обзор // Исследования по общей теории систем: сб. пер. / Л. фон Берталанфи; общ. ред. и вступ. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. — М.: Прогресс, 1969.
2. Перегудов, Ф.И. Введение в системный анализ / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасеко. — М.: Высш. шк., 1989
3. Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпораций / Р.Л. Акофф. — М.: Прогресс, 1985.
4. Современные подходы к менеджменту [Электронный ресурс]. — 2011. — Режим доступа: <http://menegmf.ru/kratkij-kurs-po-osnovam-menedzhmenta/229-sovremennye-podhody-k-menedzhmentu.html>. — Дата доступа: 18.08. 2012.
5. Фитц-енц, Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Як Фитц-енц. — М.: Вершина, 2006.
6. Маркс, К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. — 2-е изд. — М.: Гос. изд-во полит. лит. — Т. 1, 1955.
7. Шеннон П. Пратт. Стоимость капитала. Расчет и применение / Шеннон П. Пратт; пер. с англ. Бюро переводов Ройд. — 2-е изд. — М.: КВИНТО-КОНСАЛТИНГ, 2006.
8. Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е.С. Стояновой. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Перспектива, 2003.

Статья поступила  
в редакцию 19.09. 2012 г.

**А.Н. МАХОНЬ, С.Г. КОВЧУР, О.С. КУЛИК**

### РАЗРАБОТКА ОСНОВ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Целью настоящей работы является установление комплекса требований к основополагающим документам и разработка проекта Политики интегрированной системы менеджмента ОАО «Полоцк — Стекловолокно».

*Александра Николаевна МАХОНЬ, кандидат технических наук, доцент кафедры стандартизации Витебского государственного технологического университета;*

*Сергей Григорьевич КОВЧУР, доктор технических наук, профессор, зав. кафедрой охраны труда и промэкологии Витебского государственного технологического университета;*

*Олег Святославович КУЛИК, студент Витебского государственного технологического университета.*

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.