

УДК 330.356.3

К. О. Марусняк<sup>1</sup>

С. В. Кривошапова<sup>2</sup>

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток. Россия

## **Анализ инвестиций в человеческий капитал ПАО Сбербанк**

Осознание необходимости инвестирования в человеческий капитал меняет подход руководителей к ведению бизнеса, которые отходят от приоритета технического развития предприятия и делают акцент на развитие интеллектуальных ресурсов, составляющих основу человеческого капитала. Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска новых стимулов повышения эффективности деятельности компании. На наш взгляд, в качестве одного из них можно рассматривать инвестирование в человеческий капитал. Проблема исследования – выявить характер зависимости между объемом инвестиций в человеческий капитал и показателем прибыли компании. Цель статьи – дать оценку эффективности инвестиций в человеческий капитал ПАО Сбербанк. Методы исследования базируются на эконометрическом анализе, на основе показателя корреляции определяется характер связи между объемом инвестиций в человеческий капитал и эффективностью деятельности исследуемого предприятия, с помощью программного обеспечения Eviews построена модель зависимости прибыли компании «Сбербанк» от инвестирования в человеческий капитал. В результате исследования на основе индекса вовлеченности сотрудников и опроса сотрудников об их взглядах на будущее в компании, готовности выполнять работу сверх их трудовых обязанностей, об отношении к корпоративной культуре компании автор делает вывод о состоянии инвестирования в человеческий капитал в компании. По итогам построения эконометрической модели зависимости прибыли ПАО Сбербанк от инвестиций в человеческий капитал было выявлено, что увеличение инвестиций на 1 млрд руб. ведет к росту прибыли компании

---

<sup>1</sup> Марусняк Ксения Олеговна – магистрант, 2 курс; e-mail: ivanuk.ksenia@mail.ru

<sup>2</sup> Кривошапова Светлана Валерьевна – канд. экон. наук, доцент; e-mail: Svetlana.Krivoshapova@vvsu.ru

более чем на 6 млрд руб., что позволяет сделать вывод об эффективности инвестирования в человеческий капитал.

**Ключевые слова и словосочетания:** человеческий капитал, инвестирование в человеческий капитал, человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал, эконометрическая модель, корреляционный анализ, повышение прибыли, Сбербанк.

K.O. Marusnyak

S.V. Krivosheva

Vladivostok State University of Economics and Service

Vladivostok. Russia

## Analysis of investments in human capital of PJSC Sberbank

Awareness of the need to invest in human capital is changing the approach of managers to doing business, which move away from the priority of the technical development of the enterprise and focus on the development of intellectual resources that form the basis of human capital. The relevance of the topic is due to the need to find new incentives to improve the efficiency of the company, one of which is investing in human capital. The research problem is to identify the nature of the relationship between the volume of investments in human capital and the company's profit indicator. The purpose of the article is to assess the effectiveness of investments in human capital of Sberbank PJSC. The research methods are based on an econometric analysis, on the basis of the correlation index, the nature of the relationship between the volume of investments in human capital and the performance of the enterprise under study is determined, and using the Eviews software, a model is built for the dependence of Sberbank's profit on investing in human capital. As a result of the study, on the basis of the employee engagement index and a survey of employees about their views on the future in the company, their willingness to do work beyond their labor obligations, and their attitude to the corporate culture of the company, the author concludes about the state of investing in human capital in the company. According to the results of constructing an econometric model of the dependence of the profit of PJSC Sberbank on investments in human capital, it was revealed that an increase in investment of 1 billion rubles. Leads to an increase in the company's profit by more than 6 billion rubles, which allows us to conclude about the effectiveness of investing in human capital.

**Keywords:** human capital, investing in human capital, human resources, intellectual capital, econometric model, correlation analysis, profit increase, Sberbank.

### Введение

В современном мире руководители компаний пришли к пониманию того, что наиболее важную роль в развитии их предприятия играют работники. На сегодняшний день недостаточно ограничиваться качественным техническим оснащением производственного процесса. Без людей, создающих добавленную стоимость, никакие технические достижения не могут быть должным образом использованы. Человеческие ресурсы являются движущей силой экономики, источником успеха, конкурентоспособности и прибыльности предприятия. Актуальность темы обусловлена необходимостью поиска новых стимулов

повышения эффективности деятельности компании. На наш взгляд, в качестве одного из них можно рассматривать инвестирование в человеческий капитал.

Проблема исследования – выявить характер зависимости между объемом инвестиций в человеческий капитал и показателем прибыли компании. Перед исследованием была сформулирована научная гипотеза о том, что инвестиции в человеческий капитал Сбербанка способствуют увеличению прибыли компании.

#### **Метод, цели и задачи исследования**

Целью исследования выступил анализ современного состояния инвестирования в человеческий капитал в Сбербанке и оценка его эффективности.

Методы исследования базируются на эконометрическом анализе, на основе показателя корреляции определяется характер связи между объемом инвестиций в человеческий капитал и эффективностью деятельности исследуемого предприятия, с помощью программного обеспечения Eviews построена модель зависимости прибыли компании «Сбербанк» от инвестирования в человеческий капитал. Был проведен регрессионный анализ модели с применением метода суммы наименьших квадратов, в котором минимизируется сумма квадратов отклонения для каждого уравнения. Использован метод наименьших квадратов, поскольку он позволяет получить такие оценки параметров, при которых сумма квадратов отклонений фактических значений результативного признака от расчетных (теоретических) минимальна.

Для более целостного описания состояния человеческого капитала в ПАО Сбербанк был проведен динамический анализ индекса вовлеченности работников.

В качестве источниковой базы выступили монографии и статьи, посвященные человеческому капиталу, включая фундаментальное исследование Г.С. Бэкера [4], статьи Т.В. Шульца [5], К.Н. Муравьевой [2], а также годовые отчеты ПАО Сбербанк [1], Программа социального развития ПАО Сбербанк [3].

#### **Основная часть**

Являясь наиболее ценными компонентами любой организации, человеческие ресурсы играют важную роль в ее деятельности. Предприятия все больше осознают, что рациональные инвестиции в человеческие ресурсы могут существенно повлиять на их производительность и, конечно же, конкурентоспособность. Поэтому инвестиции в человеческий капитал признаются важной статьёй расходов любого современного предприятия.

К теме человеческого капитала впервые обратились экономисты, представители Чикагской школы в 60-х годах XX века. Основатель этой школы Т. Шульц впервые ввел в научный оборот термин «человеческий капитал». Исследователь писал: «Учитывайте врожденные и приобретенные навыки. Они важны и могут инвестировать в расширение, сформируют человеческий капитал» [5]. В последующем идеи Шульца были развиты Н. Беккером, который в 1964 г. издал фундаментальный труд «Человеческий капитал» [4]. В монографии были изложены ключевые аспекты человеческого капитала и поднят вопрос о необходимости инвестиций в него. Таким образом, уже с середины прошлого столетия исследователи стали предпринимать попытки

обоснования значимости человеческого капитала на предприятии и необходимости инвестирования в него.

Современные теории экономического роста определяют человеческий капитал как сумму индивидуальных врожденных и приобретенных навыков, знаний и опыта отдельных людей. Российскими и зарубежными исследователями было предложено множество определений понятий «человеческий капитал» и «инвестирование в человеческий капитал», что характеризует отсутствие единого подхода к дефиниции данных терминов.

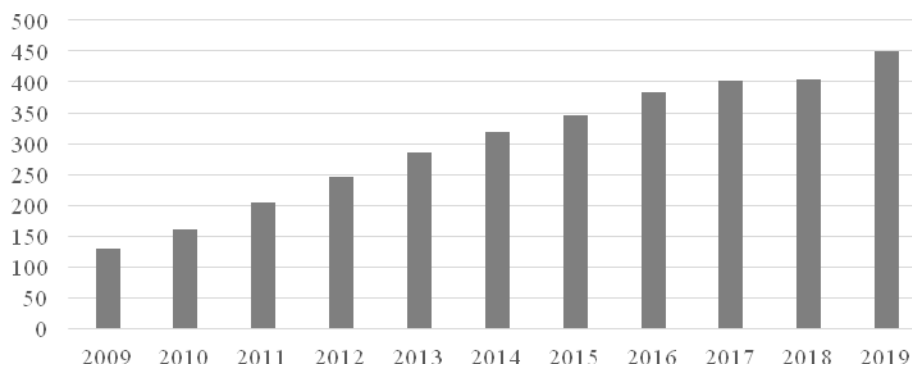
Рыночная стоимость современной компании создается интеллектуальными ресурсами компании, то есть человеческим капиталом, включающим в себя все знания и навыки работников, которые могут быть эффективно использованы в процессе ведения трудовой деятельности. Тем самым человеческий капитал как нематериальный ресурс компании формирует в совокупности с материальными ресурсами рыночную стоимость организации.

Н.М. Муравьева отмечает, что «инвестиции в человеческий капитал – это затраты, произведенные в целях будущего увеличения производительности труда работников и способствующие росту будущих доходов как отдельных носителей капитала, так и общества в целом» [2, с. 95]. Таким образом, инвестиции в человеческий капитал могут быть рассмотрены в макроэкономическом и микроэкономическом аспектах. В данной статье мы проанализировали инвестиции в человеческий капитал на микроэкономическом уровне, то есть на уровне конкретного предприятия, а именно ПАО Сбербанк.

Персонал – важнейший актив Сбербанка и основа его конкурентоспособности [1]. Вклад в развитие человеческого капитала – долгосрочная инвестиция, позволяющая в будущем получить дополнительный доход и окупиться. Сбербанк осознает необходимость инвестирования в человеческий капитал. Свидетельством этого выступает внесение пункта «инвестирование в человеческий капитал» в число приоритетов политики социальной ответственности компании. В Программе социального развития Сбербанка отмечено, что «банк рассматривает инновации как инструмент обеспечения лояльности клиентов и повышения мотивации своих сотрудников» [3].

Н.М. Муравьева считает, что «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» [2, с. 95]. Из анализа деятельности Сбербанка можно отметить, что компания вносит значительные инвестиции в здоровье и образование своих работников (рис. 1).

В период с 2009 по 2019 г. объем инвестиций в человеческий капитал ПАО Сбербанк увеличился с 128,6 до 449,7 млрд руб., при этом на протяжении всего периода наблюдалась положительная динамика.



Источник: [1].

Рис. 1. Динамика объема инвестиций в человеческий капитал ПАО Сбербанк в 2009–2019 гг., млрд руб.

Как отмечается в Программе социального развития Сбербанка, «инвестиции в человеческий капитал означают постоянное обучение персонала, проведение профессиональных конкурсов и соревнований, развитие системы кадрового резерва и карьерного роста» [3]. В 2019 году Сбербанком были созданы 94 новые программы очного обучения, из которых 18 многофункциональных [1]. Например, программа обучения менеджеров по продажам и консультантов по банковским продуктам, содержащая модели продаж, на основании которых сотрудники должны их осуществлять.

Сбербанк непрерывно улучшает систему по обучению сотрудников, в 2019 году было обучено 246,6 тыс. сотрудников, план по обучению выполнен на 96% [1].

Сбербанк характеризуется конкурентоспособным уровнем заработной платы и обеспечивает хорошие социальные льготы, тем самым повышая мотивацию и лояльность сотрудников. Эти данные получены в результате ежегодных мониторингов заработной платы конкурирующих компаний.

В 2019 году расходы на персонал увеличились на 2,5% по сравнению с предыдущим годом [1]. Кроме того, Сбербанк предоставляет сотрудникам полный набор корпоративных льгот, в том числе корпоративные пенсионные планы, добровольное медицинское страхование, льготные условия ипотечного и потребительского кредитования, также проводится развитие персонала с использованием 15-уровневых образовательных программ:

- 23 программы развития корпоративных компетенций;
- 23 программы развития профессиональных компетенций;
- 20 специализированных программ по изучению функциональных блоков;
- 3 программы для внешних клиентов [1].

С целью улучшения адаптивности, развития корпоративной культуры и оптимизации расходов на обучение старшие и средние сотрудники Сбербанка создают образовательные ресурсы в форме «лидеры учат лидерству»:

- программы подготовки учителей для участвующих лидеров;

– подготовка учебных материалов для учителей и разработка системы поддержки бизнеса для лидеров, участвующих в инициативе.

Для совершенствования обучающих программ ПАО Сбербанк России регулярно проводит опрос сотрудников и выясняет, насколько курсы были им полезны. Согласно анкете обратной связи, средний балл удовлетворенности студентов Сбербанка в 2019 году составил 9,46 балла (из 10 баллов) [1].

ПАО Сбербанк России разрабатывает практику онлайн-обучения сотрудников. Дистанционное обучение очень эффективно для овладения компьютерными программами, законодательными нормами и требованиями, а также для получения базовых знаний в области роста профессиональных компетенций.

Портал предоставляет широкие возможности для обучения и саморазвития, включая более 400 единиц образовательного контента (мультимедийные курсы, видео-лекции, приложения для iPad, статьи и т.д.).

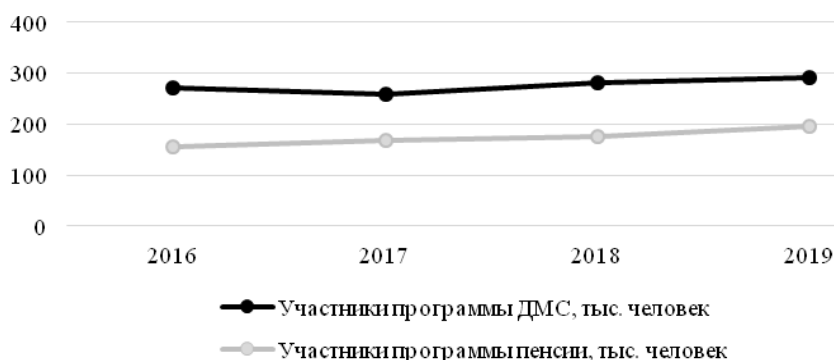
В настоящее время на образовательном портале банка зарегистрировано более 32 тысяч пользователей, которые прошли как минимум два курса, то есть сотрудники заинтересованы в данном направлении развития.

Общее количество часов обучения в 2019 г. составило 15 398 тыс. часов, что на 20% больше, чем в 2018 г. (12 828 тыс. часов) [1]. Это еще раз подтверждает, что компания ПАО Сбербанк вносит значительные инвестиции в обучение своего персонала, повышая потенциал человеческого капитала предприятия.

Как отмечено в Программе приоритетов социального развития компании Сбербанк, «инвестиции в человеческий капитал – это инвестиции в здоровье сотрудников, развитие программ занятия спортом, программ предотвращения заболеваний, программ социального, медицинского и пенсионного страхования» [3]. С целью инвестирования в здоровье человеческого капитала Сбербанк каждому работнику предоставляет социальный пакет, основанный на добровольном медицинском страховании (ДМС) и корпоративных пенсионных планах. Программа ДМС предусматривает комплексную медицинскую помощь и профилактику болезней. ДМС предлагается всем сотрудникам, прошедшим испытательный срок. В 2019 году план ДМС был пересмотрен: сотрудники с опытом работы от 1 года и более получили выбор между страховкой размером 100%, которая включает спектр индивидуальных услуг, или альтернативными семейными планами, которые предполагают предоставление услуг по социальному страхованию членам семьи работников и их детям.

Охрана труда и здоровья предлагается в качестве системы поддержания жизни и здоровья работников во время трудовой деятельности. Для снижения производственного травматизма принимаются меры предосторожности и предупредительные меры.

В целом количество участников программы ДМС и пенсионной программы Сбербанка с каждым годом увеличивается (рис. 2).



Источник: [1]

Рис. 2. Динамика роста участников социальных программ Сбербанка

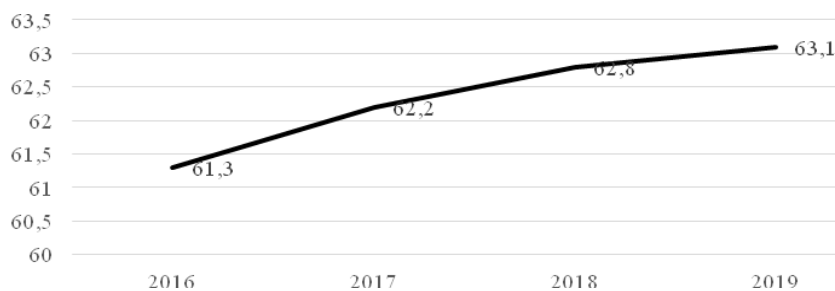
Из рисунка 2 следует, что в период 2016–2019 гг. количество участников программы ДМС возросло с 271 до 292 тыс. чел., на протяжении всего периода демонстрируя положительную динамику. В то же время увеличилось и количество участников пенсионной программы Сбербанка – с 155 тыс. чел. в 2016 г. до 195 тыс. чел. в 2019 г.

В рамках мониторинга состояния и развития человеческого капитала компании Сбербанк проводит следующие мероприятия:

- опросы вовлеченности, оценка атмосферы в командах;
- оценка удовлетворенности сотрудников качеством внутренних сервисов через систему «Голос внутреннего клиента»;
- прямая линия Президента и других руководителей, «Открытый Сбер»;
- коммуникации с сотрудниками через корпоративный портал и ТВ, рассылки по электронной почте;
- ежемесячные встречи лидеров, ежегодный форум лидеров;
- обучение в Корпоративном университете и Виртуальной школе;
- организация мероприятий в формате корпоративного волонтерства;
- культурные и спортивные мероприятия с участием сотрудников;
- корпоративный акселератор SberUp, где сотрудники могут получить поддержку для развития собственного бизнеса с перспективой вхождения в экосистему банка.

Вышеперечисленные мероприятия позволяют сформировать особую корпоративную среду с индивидуальной корпоративной культурой, которая способствует комфортной деятельности работников и позволяет развивать их интеллектуальный потенциал.

Об эффективности инвестирования в развитие человеческого капитала Сбербанка можно судить по показателю индекса вовлеченности сотрудников ПАО Сбербанк, динамика которого представлена на рис. 3.

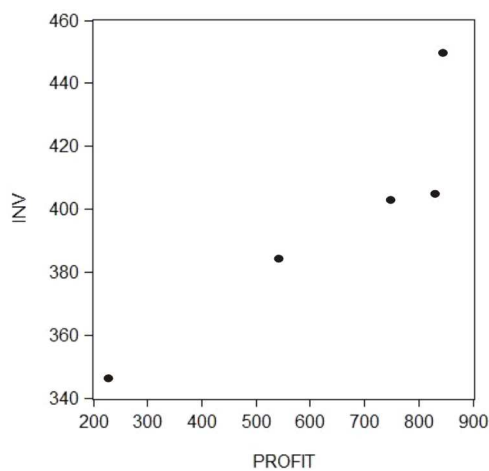


Источник: [1]

Рис. 3. Индекс вовлеченности сотрудников ПАО Сбербанк, %

Для определения эффективности программ вложений в человеческий капитал Сбербанк проводит анкетирование и мониторинг. Очевидно, что вовлеченность сотрудников ежегодно растет, за период 2016–2019 гг. она увеличилась почти на 2%.

Согласно отчетности ПАО Сбербанк, в 2019 г. сотрудники стали на 17% более уверенно воспринимать свое будущее в Сбербанке. В 2019 г. 84% сотрудников отметили, что гордятся тем, что работают в Сбербанке (в 2017 г. данный показатель был на 2% ниже), 71% работников готовы выполнять работу, выходящую за рамки их официальных обязанностей (на 4% выше, чем в 2017 г.), 73% работников рекомендуют Сбербанк своим друзьям и знакомым в качестве места работы. Отдельно необходимо отметить, что 72% работников нравится работать в Сбербанке из-за корпоративной культуры и комфортной рабочей среды, что на 14% выше, чем в 2017 г. [1] В целом отмечается улучшение в отношении работников к Сбербанку, что позволило повысить эффективность деятельности компании.



Источник: исследовано автором

Рис. 4. Распределение переменных инвестиции в человеческий капитал и прибыль (PROFIT) в 2015–2019 гг., млрд руб.

В статье проведен эконометрический анализ зависимости инвестиций в человеческий капитал и объема прибыли предприятия ПАО Сбербанк. Модель была построена на основе данных компании за 2015–2019 гг. Распределение значений объема прибыли (PROFIT) и объема инвестиций в человеческий капитал (INV) приведено на рис. 4.

В результате регрессионного анализа выявлено, что коэффициент корреляции между двумя величинами равен 0,81 – это высокое значение, характеризующее наличие сильной зависимости между ними. Результаты эконометрического анализа представлены в табл. 1.



**Результаты эконометрического анализа**

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
INV	6.227336	1.733405	3.592546	0.0370
C	-1835.548	691.3392	-2.655061	0.0767
R-squared	0.811396	Mean dependent var		639.3200
Adjusted R-squared	0.748529	S.D. dependent var		259.2708
S.E. of regression	130.0163	Akaike info criterion		12.86237
Sum squared resid	50712.72	Schwarz criterion		12.70615
Log likelihood	-30.15593	Hannan-Quinn criter.		12.44308
F-statistic	12.90639	Durbin-Watson stat		1.804084
Prob(F-statistic)	0.036956			

*Примечание:* рассчитано автором.

В результате эконометрического расчета влияния инвестиций в человеческий капитал на прибыль компании Сбербанк была получена следующая модель:

$$\text{PROFIT} = 6,22 \text{ INV} - 1835,5.$$

Экономический смысл выражения сводится к тому, что увеличение инвестиций в человеческий капитал на 1,00 млрд руб. ведет к росту прибыли ПАО Сбербанк на 6,22 млрд руб. Соответственно, гипотеза исследования о том, что увеличение объема инвестирования в человеческий капитал ведет к росту объема прибыли компании, была доказана.

**Выводы**

В результате исследования автор пришел к выводу, что инвестиции в человеческий потенциал очень важны для любого предприятия, поскольку позволяют повысить эффективность его деятельности. Руководство Сбербанка осознает эту необходимость и активно развивает разные направления повышения потенциала человеческого капитала в своей компании, среди которых инвестиции в обучение сотрудников, их здоровье и совершенствование корпоративной культуры. В целом индекс вовлеченности работников демонстрирует, что инвестиции Сбербанка в человеческий капитал достаточно эффективны. В результате расчета эконометрической модели зависимости прибыли компании от инвестиций в человеческий капитал было доказано, что увеличение объема инвестиций ведет к росту прибыли компании.

Новизна исследования заключается в проведении комплексной оценки инвестирования в человеческий капитал ПАО Сбербанк и расчете эконометрической модели зависимости прибыли компании от инвестирования в человеческий

капитал. В результате было эконометрически доказано, что увеличение объема инвестиций в человеческий капитал на 1 млрд руб. ведет к росту прибыли ПАО Сбербанк на 6,22 млрд руб. Результаты исследования могут быть использованы руководителями предприятий различных сфер деятельности, которые осознают необходимость инвестирования в человеческий капитал для достижения успеха деятельности своей компании.

1. Годовой отчет 2019 Сбербанк. – Текст: электронный // ПАО Сбербанк: [сайт]. – URL: <https://2019.report-sberbank.ru> (дата обращения: 23.05.2020).
2. Муравьева К. Н. Инвестиции в человеческий капитал // Управленческое консультирование. – 2013. – № 1. – С. 93–98.
3. Приоритеты социального развития ПАО Сбербанк. – Текст: электронный // ПАО Сбербанк: [сайт]. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/responsibility/priorities> (дата обращения: 20.05.2020).
4. Schultz T. W. Investment in Human Capital // *The American Economic Review*. – 1961. – № 51. – P. 1–17.
5. Backer G. S. Human Capital – A Theoretical And Empirical Analysis With A Special Emphasis On Education. – Chicago Press, 1993. – 622 с.

#### Транслитерация

1. Godovoj Otchet 2019 Sberbank. – Текст: elektronnyj // PАО Sberbank: [sajt]. – URL: <https://2019.report-sberbank.ru> (data obrashcheniya: 23.05.2020).
2. Murav'eva K. N. Investicii v chelovecheskij kapital // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. – 2013. – № 1. – S. 93–98.
3. Prioritety social'nogo razvitiya PАО Sberbank. – Текст: elektronnyj // PАО Sberbank: [sajt]. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/responsibility/priorities> (data obrashcheniya: 20.05.2020).

© К. О. Марусняк, 2020

© С. В. Кривошапова, 2020

**Для цитирования:** Марусняк К. О., Кривошапова С. В. Анализ инвестиций в человеческий капитал ПАО Сбербанк // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2020. – Т. 12, № 3. – С. 43–52.

**For citation:** Marusnyak K. O., Krivoshapova S. V. Analysis of investments in human capital of PJSC Sberbank, *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*, 2020, Vol. 12, № 3, pp. 43–52.

DOI [dx.doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2020-3/043-052](https://dx.doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2020-3/043-052)

Дата поступления: 16.06.2020.