

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**(Магистерская диссертация)**

На тему Особенности формирования и использования  
человеческого капитала на предприятии природопользования

Исполнитель Цыганкова Светлана Игнатовна  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

  
(подпись)

Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«9» июня 2022 г.

Санкт-Петербург  
2022

# ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ

## Введение

1 Теоретические подходы к исследованию человеческого капитала на предприятиях добывающей промышленности

1.1 Изучение теорий человеческого капитала

1.2 Значение специальных и общих инвестиций в человека

1.3 Формирование конкурентных преимуществ фирмы, обусловленных инвестициями в человеческий капитал

2 Анализ деятельности группы компаний АЛРОСА

2.1 Анализ финансово-экономических показателей деятельности группы компаний АЛРОСА

2.2 Анализ подхода к управлению человеческим капиталом группы компаний АЛРОСА

3 глава Предложения по совершенствованию формирования и использования человеческого капитала группы компаний АЛРОСА

3.1 Формирование конкурентных преимуществ группы компаний АЛРОСА, обусловленных инвестициями в человеческий капитал

3.2 Какие программы образовательные

3.3 Методы стимулирования поколений XYZ мотивация учеба переподготовка

Заключение

# 1 Теоретические подходы к исследованию человеческого капитала на предприятиях добывающей промышленности

## 1.1 Изучение теорий человеческого капитала

Основы формирования концепции человеческого капитала были заложены в работах основоположников классической экономической теории: У. Петти, А. Смита, Д. Рикардо. Они первыми ввели в науку идеи важности рабочей силы, способностей человека, его образования в росте богатства страны и ее населения.

Идеи основоположников мировой экономической мысли о «человеческом факторе» экономического развития общества в дальнейшем были использованы К. Марксом. Согласившись с идеями У. Петти, А. Смита, Д. Рикардо о месте рабочей силы в экономике, под рабочей силой Маркс понимал «совокупность физических и духовных способностей» работников, которые используются в производственном процессе. Он обосновал необходимость и важность использования особого производства и значительных вложений в создании рабочей силы.

Становление теории человеческого капитала относится к середине XX века, в тот исторический период развития экономики, когда резко увеличились различия в темпах экономического роста между отдельными промышленно развитыми и отсталыми государствами. Формирование теории человеческого капитала как самостоятельного научного направления связано с зарубежными исследованиями 60-х гг. второй половины XX столетия [14].

Основоположники современной теории человеческого капитала американские ученые-экономисты Т. Шульц и Г. Беккер, которые являются лауреатами Нобелевской премии.

В 1961 году термин «человеческий капитал» впервые появился в работах Теодора Шульца, который считал, что благосостояние бедных людей зависит не от земли, техники и усилий, а от знаний, то есть от человеческого капитала. Шульц рассматривал человеческий капитал как «что-то похожее на актив» и отмечал, что производственный потенциал человека значительно превышает

все другие формы богатства вместе взятые. По Шульцу, человеческий капитал формируется из приобретаемых на протяжении жизни человеком ценных качеств, которые возможно усилить посредством соответствующих вложений. Увеличение человеческого капитала за счет инвестиций индивида в себя влияет на изменение структуры доходов. Это объясняет тот факт, что человеческий капитал не ограничивается только врожденными способностями, а включает также накопленные в течение жизни навыки и знания.

Шульц выделял несколько видов человеческого капитала в зависимости от вида осуществляемых в данный капитал инвестиций: школьное образование, обучение на рабочем месте, укрепление и охрана здоровья, растущий запас знаний относительно изменений, происходящих в экономике. Сформированные посредством указанных выше видов деятельности человеческие способности могут получать капитальную оценку [1].

В 1964 году Г. Беккер, коллега Шульца по Чикагскому университету, расширил сферу использования теории человеческого капитала в ходе объяснений различных социальных явлений. Под человеческим капиталом Беккер понимал совокупность навыков, знаний и мотиваций человека, а в основе подхода к его изучению лежит предположение о максимизирующем поведении, рыночном равновесии и стабильности предпочтений [2].

Американский экономист Л. Туроу обобщил первые исследования в сфере человеческого капитала и определил его как способность людей производить предметы и услуги. По мнению ученого, экономическая способность человека является не только еще одним производительным вложением индивида, но и влияет на производительность всех других вложений [3].

В настоящий момент не существует единого термина «человеческий капитал», а подходы к определению его понятия различаются в зависимости от того, на какой аспект учёный делает акцент в ходе исследования.

Некоторые исследователи концентрируются на изучении отдельных аспектов понятия человеческого капитала. Так, например, Гараван в своих исследованиях показал, что человеческий капитал тесно связан со знаниями, навыками, образованием и способностями [4]. Расторги под человеческим капиталом понимает «знание, компетенции, мироощущение и поведение индивида» [5].

Другие исследователи рассматривают человеческий капитал в ракурсе его накопления, а именно – учитывают знания и навыки, полученные в течение обязательного, высшего и профессионального образования. Однако данный подход не учитывает, что человек приобретает знания и навыки на протяжении всей своей жизни. Наряду с этим человеческий капитал изучается с точки зрения производительности. Так, например, Ромер в своих исследованиях человеческий капитал относит к основополагающему источнику экономической продуктивности. По мнению ученого, только знания и человеческий капитал используются для создания новых конструкций и знаний [6].

В некоторой научной литературе под человеческим капиталом понимаются также умственные способности индивидов, полученные посредством обучения или практического опыта. Некоторые авторы рассматривают человеческий капитал как совокупность следующих факторов, влияющих на стоимость предельного продукта работника: образование, опыт, обучение, интеллект, энергию, рабочие привычки, доверие и инициативы [7]. С социальной точки зрения человеческий капитал определяется как знания, навыки, умения и характерные особенности некоторых лиц, которые облегчают создание личного, социального и экономического благополучия [8].

К характерным чертам человеческого капитала Кроуфорд относит: расширение, самогенерацию, переносимость и совместное использование. Такие признаки, как расширение и самогенерация, увеличивают объем человеческого капитала, а переносимость и совместное использование

расширяют его диапазон. Наряду с этим человеческий капитал может быть расширен за счет эндогенных и экзогенных факторов [9].

Среди отечественных ученых первым осуществил позитивное исследование категории «человеческий капитал» М.М. Критский. Он рассматривал человеческий капитал как «всеобщую-конкретную форму человеческой жизнедеятельности, ассимилирующую предшествующие формы, потребительную и производительную, адекватные эпохам присваивающего и производящего хозяйства, и осуществляющуюся как итог исторического движения человеческого общества к его современному состоянию» [10]. Л. Г. Симкина человеческий капитал определяет как обогащение жизнедеятельности, которое происходит в рамках экономии времени [11].

В российской экономической литературе также нет единого определения термина «человеческий капитал». Одни исследователи в рамках изучения человеческого капитала рассматривают физические и творческие способности человека, а также его знания, активность, умения, которые могут являться источниками дохода для домашнего хозяйства, предприятия и страны. Другие ученые под человеческим капиталом понимают запас неких компонент, которые были накоплены в ходе жизни человека или сформированы в результате инвестиций, к ним относятся: состояние здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций. Также к этим компонентам относят и свободу личности. Данные компоненты используются в определенных сферах общественного воспроизводства, при этом они влияют на рост производительности труда и производства, а также на уровень доходов.

Наряду с этим в отечественной литературе рассматривают человеческий капитал как интенсивный производственный и социальный фактор, аккумулирующийся за счет инвестиций в следующие сферы: воспитание, обучение, знания, интеллектуальную собственность, информационную оснащенность труда и жизнедеятельности, экономическую свободу,

предпринимательскую способность, науку, культуру, искусство и др. Помимо этого, человеческий капитал рассматривается как самовозрастающая стоимость ввиду того, что накопленные знания и навыки являются активами, способными производить новые активы [12].

Отечественный исследователь В.С. Ефимов определяет человеческий капитал как универсальную самостоятельную составляющую «производственного процесса», которая обеспечивает дополнительную стоимость продукта, и содержит три аспекта:

- биологический аспект – сохранение человеческого капитала. Учитывается, здоровье, активность людей, а также динамика демографии;
- социальный аспект – развитие человеческого капитала. Включается образование, квалификация, социальная организованность, инициативность;
- экономический аспект – каким образом происходит капитализация человеческого капитала. Во внимание берется система производства, социальные институты, инфраструктура возможностей [13].

Итак, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что ни в зарубежной, ни в отечественной литературе нет единого определения термину «человеческий капитал», потому что разные ученые рассматривают данный термин с разных сторон, например, с экономической, психологической или даже творческой точек зрения. Исходя из различных трактовок термина «человеческий капитал» различными учеными, можно сделать вывод, что человеческий капитал – это совокупность различных компонент, в первую очередь знаний, навыков, способностей как врожденных, так и приобретенных в течении всей жизни; на второе место стоит поставить здоровье, его сбережение и укрепление; мотивация, которая побуждает человека совершенствовать свой капитал, и, конечно же, еще один немаловажный компонент – инвестиции в человеческий капитал, благодаря которому человеческий капитал существует и развивается.

## 1.2 Значение инвестиций в человеческий капитал

К основным элементам человеческого капитала, как правило, относят образование, производственную подготовку, владение экономически значимой информацией, мобильность индивида, здоровье и мотивацию к экономической деятельности. Также человеческий капитал разделяется общий и специфический. Под общим капиталом понимаются те навыки, которые подходят для использования на разных производствах. Под специфическим капиталом подразумеваются те навыки, которые повышают производительность лишь в той ограниченной сфере, где они получены, но не несут ценности для других сфер. Это разделение очень важно, так как означает, что не все инвестиции в образование равнозначны и приносят одинаковую прибыль на всех производствах [2].

Существуют различные классификации инвестиций в человеческий капитал, которые различаются в зависимости от того, что конкретная теория включает в человеческий капитал и того, каким образом измеряется размер инвестиций. К. Макконел и С. Брю выделяют три вида инвестиций в человека:

- расходы на образование – включая общее и специальное, формальное и неформальное и подготовку на рабочем месте;
- расходы на здравоохранение, складывающиеся из расходов на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание и улучшение жилищных условий;
- расходы на мобильность, благодаря которым работники мигрируют из мест с относительно низкой производительностью в места с относительно высокой производительностью.

В таком подходе инвестиции измеряются затратами на них – например, стоимостью образования или медицинского обслуживания [15]. Шульц и Беккер используют другой подход к измерению инвестиций. В их концепции стоимость инвестиций равна разнице доходов до вклада в человеческий капитал и после. Однако очевидно, что такая формула слишком проста, и необходимо учитывать и другие факторы, в частности временные, так как

прибыль от инвестиций в человеческий капитал, как правило, не мгновенна и может «проявляться» в течение долгого периода времени [1, 2].

Итак, Беккер выделяет шесть типов инвестиций:

1. специфическое профессиональное образование—образование, которое человек получает на месте работы;
2. общее образование—навыки, приобретаемые на месте работы, но, в отличие от специфического профессионального образования, они универсальны и могут использоваться в дальнейшем в других сферах деятельности;
3. формальное образование— образование, которое человек получает в учебных заведениях таких как школа, университет, техникум;
4. поиск экономически значимой информации – затраты (как временные, так и материальные) на то, чтобы расширить информационную базу, на основе которой индивид принимает решения. Чем большей информацией обладает индивид, тем больше у него шансов принять наиболее эффективное решение, найти хорошее место работы, и так далее;
5. географическая мобильность— возможность смены места жительства и перемещений, ради лучшей работы или образования;
6. эмоциональное и физическое здоровье – инвестиции, которые как-либо улучшают физическое здоровье, повышают продолжительность жизни и психологическую стабильность индивида [17].

Пьер Бурдьё в своей работе «Формы капитала» выделяет культурный капитал, который имеет три состояния, одно из которых называется инкорпорированное состояние. Такое состояние выражает культурный капитал в человеке и его уме, иными словами, означает навыки и знания, которыми обладает человек. Как и человеческий капитал, инкорпорированный культурный капитал невозможно просто передать другому человеку или продать, но возможно заключить сделку, в которой человек выполняет какую-либо работу, используя свой культурный капитал. Итак, по сути, инкорпорированный культурный капитал – это один из элементов человеческого капитала. С точки зрения Бурдьё, главная инвестиция в

инкорпорированный капитал – это время и самый точный способ сравнить культурный капитал разных людей – это сравнить время, которое они затратили на приобретение тех, или иных навыков. Безусловно, помимо этого надо учитывать и другие факторы, такие как изначально неравный уровень культурного капитала человека, разные установки к достижению целей и так далее [18].

Возвращаясь к инвестициям в образование, заметим, что Беккер уделяет основное внимание профессиональному образованию на работе и высшему образованию, так как вклад именно в эти типы образования можно наиболее наглядно измерить, путём сравнения доходов разных работников. В результате эмпирических исследований было доказано, что выпускники высших учебных заведений более успешны в дальнейшей жизни, чем выпускники школ.

Помимо финансовых и временных инвестиций в образование, существует гипотеза, что для развития человеческого капитала также важна «одаренность» человека. Более того, если человек одаренный, то он склонен больше инвестировать в себя, а в частности в своё образование. Однако на основе имеющихся исследований «одаренность» влияет на доход не более чем на 10%. При этом, если сравнивать в общем мужчин и женщин с высшим образованием, то абсолютные доходы последних значительно ниже. Безусловно, здесь стоит рассмотреть пол, как фактор, влияющий на доход. Одно из предположений Беккера заключается в том, что абсолютный доход женщин ниже дохода мужчин просто в силу меньшего количества рабочих мест для женщин и, следовательно, отсутствия возможности реализовывать свой человеческий капитал, возмещая вложенные в него инвестиции. Однако эта гипотеза не доказана [2].

Кроме вышеперечисленного, успешность образовательных инвестиций в человеческий капитал во многом зависит от семьи человека. Во-первых, чем более образованные родители у ребенка, тем сильнее у него первоначальная база человеческого капитала и тем успешнее он может её развивать в учебных

учреждениях. Во-вторых, важно количество детей в семье – Беккер выявил тенденцию, что чем больше детей в семье, тем, меньше объем индивидуальных инвестиций в каждого ребенка. Всё это говорит о том, что, несмотря на наличие обязательного школьного образования во многих странах, в том числе в России, доступ к ресурсам для развития человеческого капитала у людей неравный.

Эмпирически доказано, что рост человеческого капитала положительно влияет на экономический рост, но также необходимо отметить, что эта связь циклична, потому что чем выше экономическое развитие государства, тем больше оно вкладывает в систему образования и как следствие это положительно сказывается на общем уровне человеческого капитала в стране.

Структура инвестиций в образование и опыт работы изучена гораздо подробнее, чем инвестиции в другие элементы человеческого капитала, так они считаются менее значимыми. Однако их вклад всё равно важен, и в некоторой степени влияет на успешность инвестиций в образование и работу.

Примером материальных инвестиций в информацию является трудоустройство через кадровое агентство. Человек платит кадровому агентству за то, чтобы оно вместо него провело анализ рынка труда и основе собранной информации предложило наиболее выгодные варианты трудоустройства. Такая инвестиция экономит время на поиск информации и в случае успешного результата поиска работы способствует увеличению человеческого капитала.

Что касается географической мобильности, то она подразумевает способность индивида (в том числе его семьи) менять место жительства, динамично подстраиваясь под изменения на рынке труда. Географическая мобильность индивида очень важна в современном мире, так как территориальные границы постепенно ослабевают. Например, в международных компаниях, сотрудникам зачастую требуются ездить в командировки. Кроме того, низкий уровень мобильности существенно ограничивает возможности трудоустройства, особенно в России, где

экономические центры находятся в крупных городах, а в деревнях и провинции работы практически нет.

Важным элементом человеческого капитала является здоровье. С одной стороны, само по себе здоровье не сильно развивает человеческий капитал, но при этом без него невозможно развитие других элементов человеческого капитала. В отличие от таких элементов человеческого капитала, как образование и навыки, которые с возрастом развиваются и увеличиваются, здоровье представляет собой ограниченный ресурс человеческого капитала, который расходуется безвозвратно. Пример качественных инвестиций в здоровье – правильное питание, улучшение условий проживания, режим сна и т.п. В теории Беккера такие инвестиции являются внешними, то есть производимыми за пределами организации. Однако также существуют внутренние инвестиции в здоровье, которые осуществляются за счёт фирмы. К внутренним инвестициям относится пакет социального обеспечения (медицинское страхование), наличие кофе-брейков, контроль безопасности на производстве. Интересно, что повышение заработной платы также можно отнести к инвестициям в здоровье, но не физическое, а эмоциональное. Вообще эмоциональная стабильность рассматривается Беккером и другими исследователями человеческого капитала, как элемент не менее важный, чем физическое здоровье, особенно в современном мире, когда на человека ежедневно обрушиваются огромные объемы информации, восприятие которой требует эмоциональной устойчивости.

Помимо вышеперечисленных инвестиций, Шульц выделил также инвестиции в детей, то есть непосредственно продолжение рода. Такая инвестиция очень значима на макроуровне, так как она делает возможным воспроизводство человеческого капитала. С точки зрения микроуровня, эта инвестиция не является вкладом в индивидуальный человеческий капитал, однако обеспечивает индивидуальную экономическую прибыль в будущем (уход детей за родителями в старости), путём переноса своего человеческого капитала на ребенка. Несмотря на этическую некорректность такого подхода к

продолжению рода, с экономической точки зрения он имеет право на существование[1].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что разные исследователи выделяют разные виды инвестиций в человеческий капитал и классификация их тоже различна. Беккер выделил общие и специальные инвестиции в человеческий капитал, под общими инвестициями он понимал знания и навыки, которые могут быть использованы безотносительно того, где они были получены, а под специальными – знания и навыки, не отделимые от места получения. Точки зрения многих ученых сошлись на таких видах инвестиций как инвестиции в образование, здравоохранение и мобильность, пожалуй, это самые популярные и важные инвестиции. Также немаловажной инвестицией считается семья, которая, во-первых, дает первоначальную базу человеческого капитала, благодаря своим знаниям и навыкам и, во-вторых, инвестирует в человека.

### 1.3 Формирование конкурентных преимуществ организации, обусловленных инвестициями в человеческий капитал

Способность работника к совершенствованию своего человеческого капитала – одно из самых важных условий развития современного предприятия, так как эффективное использование в производстве знаний, инновационных и творческих способностей способствует экономическому росту.

Нематериальные характеристики сотрудников, такие как способность устанавливать взаимоотношения с потребителями, лояльность и готовность идти на риск приобретают все большее значение, вследствие чего предприятия ищут способы их формальной оценки. Осознавая, насколько дорогостоящ и уникален потенциал таких человеческих качеств, организации пытаются трансформировать их в нечто более конкретное – в человеческий капитал.

По мере того, как понятие «человеческий капитал» внедряется в корпоративный лексикон, многие предприятия используют его, не совершая никаких попыток измерить или управлять активами.

Современный рынок труда предоставляет специалистам большую свободу в выборе работодателей. Одна из основных причин, влияющих на уход сотрудника из компании, заключается в том, что они не чувствуют своей востребованности или не видят реальных перспектив реализации своего потенциала. Управление человеческим капиталом способствует эффективному использованию знаний и опыта работника, с целью помочь ему полностью раскрыть свои внутренние резервы и возможности. Управление человеческим капиталом – это влияние на процессы его жизненного цикла, реализуемое в соответствии со стратегией конкретной организации для повышения уровня ее конкурентоспособности. К основным задачам управления человеческим капиталом компании относятся обеспечения роста ценности данного капитала, непрерывности его кругооборота, взаимодействия между различными его элементами, а также эффективность инвестиций в человеческие активы.

Приверженцы концепции управления человеческим капиталом утверждают, что, измеряя и анализируя влияние сотрудников на финансовые показатели компании, организации способны осуществлять отбор, проводить мониторинг, управлять и развивать потенциал своих сотрудников с целью преобразования их человеческих качеств в значимые финансовые показатели организации. Данный подход подразумевает поиск эффективных способов количественной оценки того, что ранее считалось нематериальными активами, при этом специалисты, реализующие данные методики, считают, что в бизнесе подобные подходы уже применяются [19].

Несмотря на это многие руководители компаний не видят необходимости в инвестициях в программы развития человеческого капитала (например, в обучение персонала), т.к. предвидят те сложности, которые могут возникнуть при определении возврата подобных вложений. Многие аналитики и

руководители утверждают, что человеческий капитал не может быть подвергнут какому-либо измерению, и говорят о том, что компании девальвируют ценность возможностей сотрудников, пытаясь применять к ним те же оценки, которые используются для финансовых активов.

Нельзя не согласиться, что измерения человеческого капитала, как правило, недостаточно корректны, тем не менее, процесс его измерения крайне необходим. Его точная количественная оценка объективно невозможна, да и, по сути, не всегда нужна. Но компании постепенно начинают понимать зависимость финансовых результатов компании от человеческого капитала – зависимость, которую невозможно рассчитать традиционными бухгалтерскими методами.

Компании осознают, что данная зависимость может прослеживаться, а может и не прослеживаться в конкретных цифрах или показателях, определяющих ценность человеческого капитала. Но, совершая попытки количественно измерить ее, они могут определить, в чем состоит воздействие каждого работника развитию компании, насколько он предан своей работе, какое мнение сформировано у него в отношении компании и какова вероятность того, что он уволится. Нередко в ходе оценки человеческого капитала компании имеют возможность сформировать представление о своих организациях и получают необходимую информацию для дальнейшей работы. Все больше приверженцев приобретает точка зрения, что человеческий капитал – это самый ценный ресурс не только для отдельной компании, но и для общества в целом, гораздо более значимый, чем природные ресурсы или богатство. Человеческий капитал в большей мере, чем заводы, оборудование и производственные запасы является в настоящий момент показателем экономического роста, эффективности и конкурентоспособности.

Согласно концепции сотрудников Управления человеческим капиталом являются ценным активом, вложения которых приносят доход, который покрывает потраченные деньги. Мерой эффективного управления человеческим капиталом является максимально возможной добавленной

стоимостью, что человек может создать для предприятия. В свою очередь, управление человеческим капиталом может рассматриваться как процесс создания ценности через управление человеческими ресурсами. В инновационной экономике подход к управлению людьми, становится задачей самого высокого стратегического уровня. Успеха предприятия и обеспечения его конкурентоспособности является результатом эффективного управления человеческим капиталом. Таким образом, необходимо рассматривать человеческий капитал как объект управления компанией.

В настоящее время человеческий капитал в большинстве случаев рассматривается предприятиями как часть нематериальных активов. Однако природа человеческого капитала имеет двойственную природу. С одной стороны, она неотделима от его носителя (работника или группу работников). С другой стороны, заключение долгосрочных отношений с фиксированным договором предприятия позволяет рассмотреть навыки и компетенции работника, как часть нематериального, а в некоторых случаях даже материальными активами компании.

Таким образом, включение человеческого капитала в состав нематериальных активов может быть подтвержден тем, что в период действия договора знания и навыки работника (не имеющие физически осязаемой формы) могут быть оценены в денежном выражении.

Несмотря на очевидное противоречие идей, в том числе включение человеческого капитала в материальные активы, можно отметить, что некоторые компетенции человека, а также другие характеристики (например, внешний вид моделирования, скорость реакции оператора химического производства и транспорта, и др.) может принимать весьма ощутимые формы. И поддающихся оценке в результате реализации рыночных отношений.

Практика использования человеческих ресурсов на отечественных промышленных предприятиях показывает, что, несмотря на достаточно высокий кадровый потенциал, его реализация затруднена по ряду причин, среди которых отсутствие эффективных практических механизмов

осуществления инвестиций в ее формировании и реализации, и оценки эффективности подобного типа инвестирования. Это, в некоторых случаях, несмотря на рост количества компаний, инвестиции в образование и обучение сотрудников каждый год на 3-4%, не позволяют сделать инвестиционную деятельность в этой отрасли методической, ориентируясь на стратегические формирования кадрового потенциала организации – основа для создания долгосрочных конкурентных преимуществ.

В этой связи представляется целесообразным адаптация известных инструментов управления инвестициями в конкретные характеристики персонала как объекта инвестиционной деятельности, включая разработку комплексных инвестиционных проектов в этой области. Инвестиции в формирование человеческого капитала имеет решающее значение для руководства и сотрудников организации. В этом аспекте инвестиции могут не только повысить эффективность использования всех материальных и нематериальных активов, но и сформировать корпоративную культуру, основанную на командном духе.

Из всего вышесказанного следует, что конкурентоспособность организации зависит от того, насколько качественным человеческим капиталом обладает организация и насколько грамотно происходит управление этим видом капитала и вложениями в него. Как бы мы не подходили к определению, формированию приоритетных направлений экономического развития предприятия, определяющим фактором, однозначно, всегда будет именно человек. А технический уровень материального и вещественного фактора производства определяет лишь возможность для получения полезного эффекта, при этом реальное его достижение напрямую зависит от использования главной производительной силы общества, то есть от свойств, заключенные в человеческом капитале, а также от инвестиций, вложенные в него.

## 2 Анализ деятельности группы компаний АЛРОСА

### 2.1 Анализ финансово-экономических показателей деятельности группы компаний АЛРОСА

АЛРОСА — крупнейшая алмазодобывающая компания в мире. Основные активы расположены в России — в Республике Саха (Якутия) и Архангельской области, а также на африканском континенте. АЛРОСА обладает крупнейшими запасами алмазов в мире (свыше 1 млрд карат). Ядро группы АЛРОСА образуют головная компания АК «АЛРОСА» (ПАО) и ее основные алмазодобывающие дочерние предприятия — ПАО «АЛРОСА-Нюрба», АО «Алмазы Анабара», ПАО «Севералмаз», производственные мощности которых расположены на территории Республики Саха (Якутия) и в Архангельской области. В Группу АЛРОСА также входит гранильное подразделение, зарубежные представительства в шести странах мира, вспомогательные промышленные организации, компании в сфере ЖКХ, санаторно-курортные, торговые и транспортные структуры.

Основным видом деятельности наших предприятий является разведка, добыча и реализация природных алмазов. На алмазодобывающих предприятиях группы осуществляется полный цикл производства алмазного сырья — от геологоразведки, добычи алмазов, их обогащения, сортировки до сбыта продукции. Добыча ведется на десяти россыпных и девяти коренных месторождениях алмазов открытым и подземным способами [23].

Группа предприятий АЛРОСА ведет свою деятельность в десяти странах мира. Базовые производственные мощности АК «АЛРОСА» (ПАО) сосредоточены в России, в Республике Саха (Якутия), а именно в г. Якутск и районах Западной Якутии: г. Мирный – ООО «АЛРОСА-Спецбурение» и г. Удачный, поселки Айхал, а также в Анабарском и Нюрбинском улусах, где освоением алмазных месторождений занимаются дочерние общества компании – АО «Алмазы Анабара» и ПАО «АЛРОСА-Нюрба». В г. Якутск расположено Представительство АК «АЛРОСА» (ПАО). В Архангельской

области компания управляет дочерним алмазодобывающим обществом «Севералмаз». Представительства АК «АЛРОСА» (ПАО) действуют и в ряде других городов России – Москве, Барнауле, Смоленске, Владивостоке.

За пределами России компания представлена филиалом АК «АЛРОСА» (ПАО) в Республике Ангола (г. Луанда). В этой же стране компания владеет 32,8% акций горнорудного общества ГРО «Катока Лтд.» – крупнейшего в Центральной Африке производителя алмазов. Зарубежные представительства сбытовых организаций АК «АЛРОСА» (ПАО) действуют в Бельгии (г. Антверпен), Китае (г. Гонконг), Израиле (г. Рамат-Ган), ОАЭ (г. Дубаи), США (г. Нью-Йорк), Зимбабве (г. Хараре), Индии (г. Мумбаи). Главный офис компании находится в г. Мирный Республики Саха (Якутия), два других основных офиса расположены в Москве и Якутске [24].

Проведем анализ финансово-экономических показателей группы компаний АЛРОСА чтобы оценить общую эффективность деятельности компании, выделить основные тенденции ее развития. Основой для анализа результатов деятельности компании возьмем бухгалтерский баланс (приложение 1) и отчет о финансовых результатах (приложение 2).

Таблица 1 – Расчет темпов роста основных показателей, характеризующих финансовые результаты за 2019-2020 гг., млн. руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	Абсолютный прирост 2020 г. к 2019 г., (+,-)	Темп роста 2020 г. к 2019 г., %
Выручка от продаж	238,2	221,5	-16,7	93
Себестоимость продаж	(119,1)	(117,0)	-2,1	98,2
Прибыль (убыток) от продаж	75,1	69,5	-5,6	92,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	81,5	44,1	-37,4	54,1

Чистая прибыль (убыток)	62,7	32,2	-30,5	51,3
Рентабельность продаж, %	45	40	-5	-

По результатам расчетов, представленных в таблице 1 мы видим, что все показатели за 2020 год упали. Выручка от продаж в 2020 году в сравнении с 2019 уменьшилась на 7%, что повлекло за собой уменьшение себестоимости товаров на 2%, чистая прибыль снизилась на 49% за счет снижения выручки, а также отрицательного влияния курсовых разниц на фоне ослабления курса рубля. Рентабельность уменьшилась на 5% что говорит о трудностях в реализации продукции и снижении спроса на продукцию.

Таблица 2 – Анализ динамики и структуры нематериальных активов за 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г.		2020 г.		Изменение (+,-)	
	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %	млн. руб.	уд. вес, %
Права на объекты интеллектуальной собственности	21 061	27,4	73 602	70,8	52 541	43,4
Прочие нематериальные активы	55 892	72,6	30 311	29,1	-25 581	-43,5
Итого нематериальных активов	76 953	100	103 913	100	26 960	-

Из таблицы 2 следует, что основную долю в структуре нематериальных активов занимают интеллектуальные продукты, за отчетный период абсолютная их величина и относительная доля в общей сумме сильно увеличилась. Это свидетельствует о увеличении деловой активности.

Таблица 3 – Анализ динамики структуры доходов за 2019-2020 гг.

Показатель	2019 г.		2020 г.		Абс. откл	Темп роста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %		

Выручка от продаж	160 258 003	81,3	144 536 439	81,8	-15 721 564	90,1
Доходы от участия в других организациях	16 785 679	8,5	8 488 941	4,8	-8 296 738	50,5
Проценты к получению	2 939 862	1,5	2 069 891	1,2	-869 971	70,4
Прочие доходы	17 158 682	8,7	21 681 646	12,2	4 522 964	126,3
Итого	197 142 226	100	176 776 917	100	-20 365 309	-

Результаты анализа динамики структуры доходов, представленные в таблице 3, позволяют сделать следующие выводы: наибольший удельный вес в структуре доходов составляет выручка от продаж, в 2020 году ее удельный вес составил 81,8%, в 2019 – 81,3%; незначительный вес в общей сумме доходов компании за исследуемый период составили проценты к получению, всего 1,2% в 2020 году. Все статьи доходов, за исключением прочих доходов, уменьшились, и как следствие, уменьшился общий доход компании за 2020 год более чем на 20 млн. рублей. Снижение доходов можно объяснить пандемией в 2020 году.

Таблица 4 – Анализ динамики и структуры расходов за 2019-2020 гг.

Показатель	2019 г.		2020 г.		Абс. Откл	Темп роста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %		
Себестоимость продаж	90 375 724	54,5	91 409 066	56,7	1 033 342	101,1
Коммерческие расходы	2 213 540	1,3	1 588 317	1	-625 223	71,7
Управленческие расходы	12 630 029	7,6	12 912 416	8	282 387	102,2
Проценты к уплате	7 215 582	4,3	10 337 611	6,4	3 122 029	143,3
Прочие расходы	53 468 730	32,2	44 895 432	27,8	-8 573 298	84,0
Итого	165 903 605	100	161 142 842	100	-4 760 763	-

Из таблицы 4, в которой представлен анализ динамики и структуры расходов, можно сделать вывод, что расходы компании также уменьшились на 4 млн. рублей. Себестоимость реализованной продукции увеличилась незначительно, всего на 1,1%, также немного увеличились управленческие расходы на 2,2% и проценты к уплате по сравнению с предыдущим годом. А вот коммерческие и прочие расходы уменьшились в общем на 44,3%.

Таблица 5 – Анализ динамики показателей трудовых ресурсов за 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	Абсолютный прирост 2020 г. к 2019 г., (+,-)	Темп роста 2020 г. к 2019 г., %
Численность персонала, чел.	34 532	32475	-2057	94
ФОТ, млн. руб.	57343	56 356	-987	98,2
Социальные расходы, млн. руб.	12 572	10 238	-2334	81,4
Текучесть кадров	8,1%	14,1%		
Вновь принятые работники	8 281	4 450	-3831	53,7
Затраты на охрану труда, млн руб.	1 863	2 131	268	114,3

Из таблицы 5 мы видим, что все показатели сократились за исключением затрат на охрану труда, которые в свою очередь увеличились на 14,3%. Численность персонала за рассматриваемый период сократилась на 6%, фонд оплаты труда на 1,8%, социальные расходы на 18,6%, также уменьшилось количество вновь принятых работников на 46,3%, а также увеличилась текучесть кадров.

Исходя из результатов анализа финансово-экономических показателей деятельности группы компаний «Алроса», можно сделать вывод, что основные показатели, характеризующие финансовые результаты компании за 2020 год упали. В структуре нематериальных активов большое место занимают объекты интеллектуальной собственности, что говорит о увеличении деловой активности компании. Анализ динамики структуры доходов показал, что общий доход компании за 2020 год уменьшился более

чем на 20 млн. рублей, также уменьшились и расходы компании на 4 млн. рублей. Анализ динамики показателей трудовых ресурсов также показал сокращение по всем показателям. Снижение финансово-экономических показателей деятельности группы компаний «Алроса» за 2020 год можно объяснить пандемией COVID-19.

## 2.2 Анализ подхода к управлению человеческим капиталом группы компаний АЛРОСА

Сотрудники – ключевая ценность группы АЛРОСА, основа ее успеха и устойчивого развития. Для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов Компания стремится создавать достойные условия труда, совершенствует процессы управления, а также осуществляет вклад в обучение и развитие работников [4].

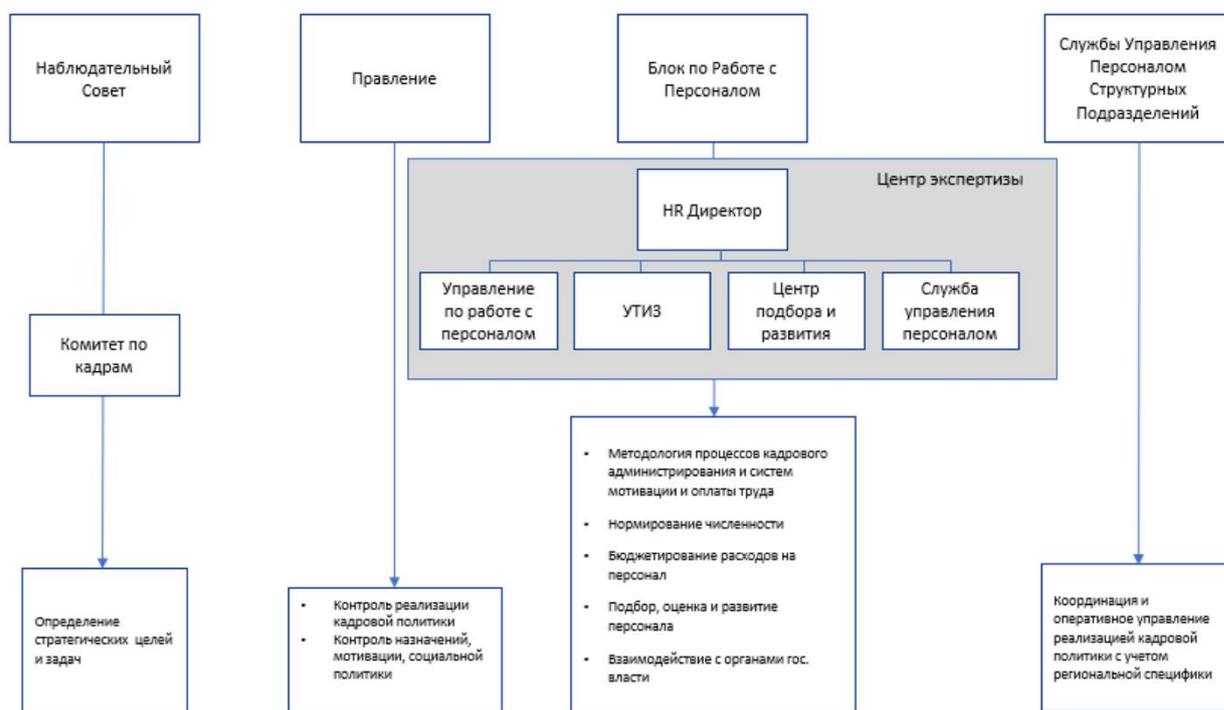


Рисунок 1. – Структура управления персоналом

Политика АЛРОСА в области работы с персоналом направлена на увеличение производственной эффективности путем улучшения условий труда и создания дополнительных благ для сотрудников Компании.

Цели кадровой политики группы компаний АЛРОСА:

- формирование высококвалифицированного, компетентного персонала;
- эффективное использование кадрового резерва;
- обеспечение работникам благоприятных труда и равных возможностей для проявления и реализации их профессиональных способностей и потенциала.

Основные задачи кадровой политики группы компаний АЛРОСА:

- совершенствование системы отбора, расстановки и закрепления кадров;
- развитие внутрикорпоративной системы подготовки кадров;
- привлечение и закрепление работников из числа лиц коренной национальности;
- совершенствование и развитие системы оценки персонала;
- сохранение и воспроизводство квалифицированного кадрового потенциала;
- совершенствование системы мотивации труда, социальных льгот и компенсаций;
- совершенствование работы по формированию резерва кадров, обеспечению карьерного роста и продвижению молодых специалистов.

Ключевые внутренние нормативные документы, регулирующие управление персоналом:

- Долгосрочная программа развития Группы АЛРОСА на 2018-2024 гг.;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Коллективный договор;

- Социальная политика;
- Организационно-распорядительная документация, распоряжения и другие локальные документы [4].

Среднесписочная численность персонала Группы АЛРОСА в 2020 г. составила 32 475 человек (рис.4). Большая часть (60%) сотрудников работает в АК «АЛРОСА» (ПАО) (рис. 5). Общая численность персонала снизилась на 6% по сравнению с 2019 г., что обусловлено стратегическими задачами развития бизнеса и проведением мероприятий по реорганизации. В связи с этим на 46,3% снизилось количество нанятых работников в отчетном году.

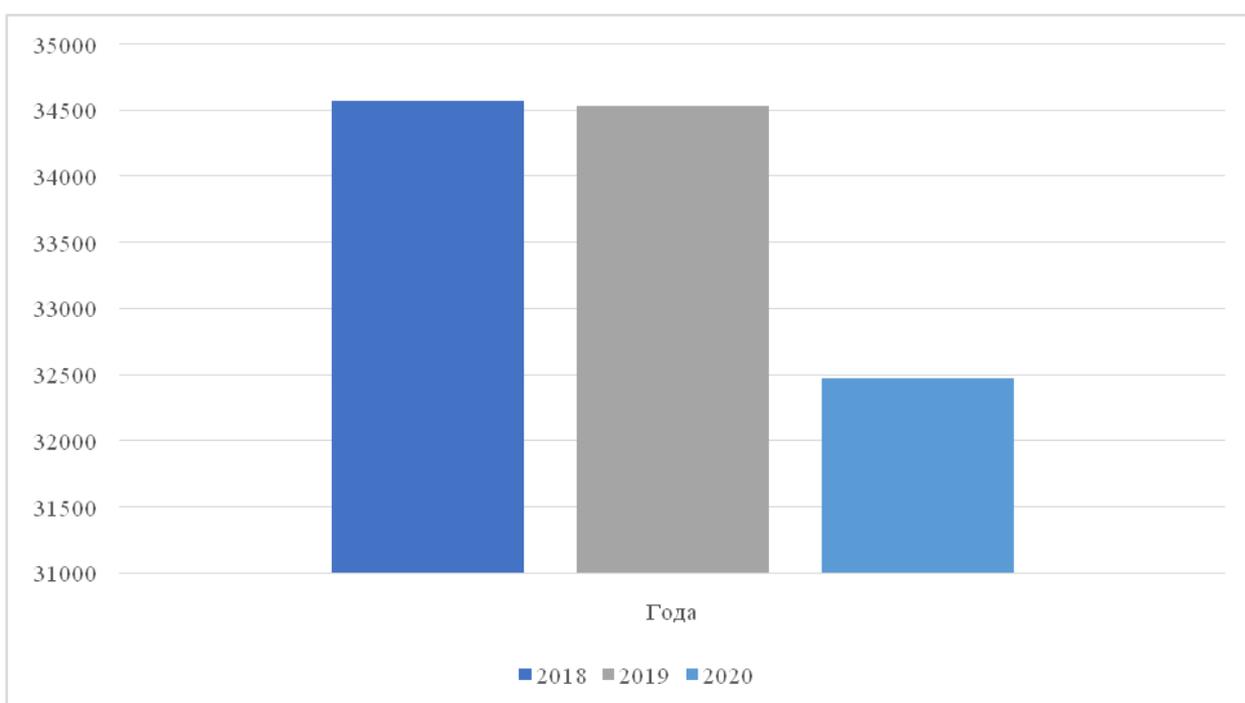


Рисунок 2. – Среднесписочная численность группы АЛРОСА, чел.

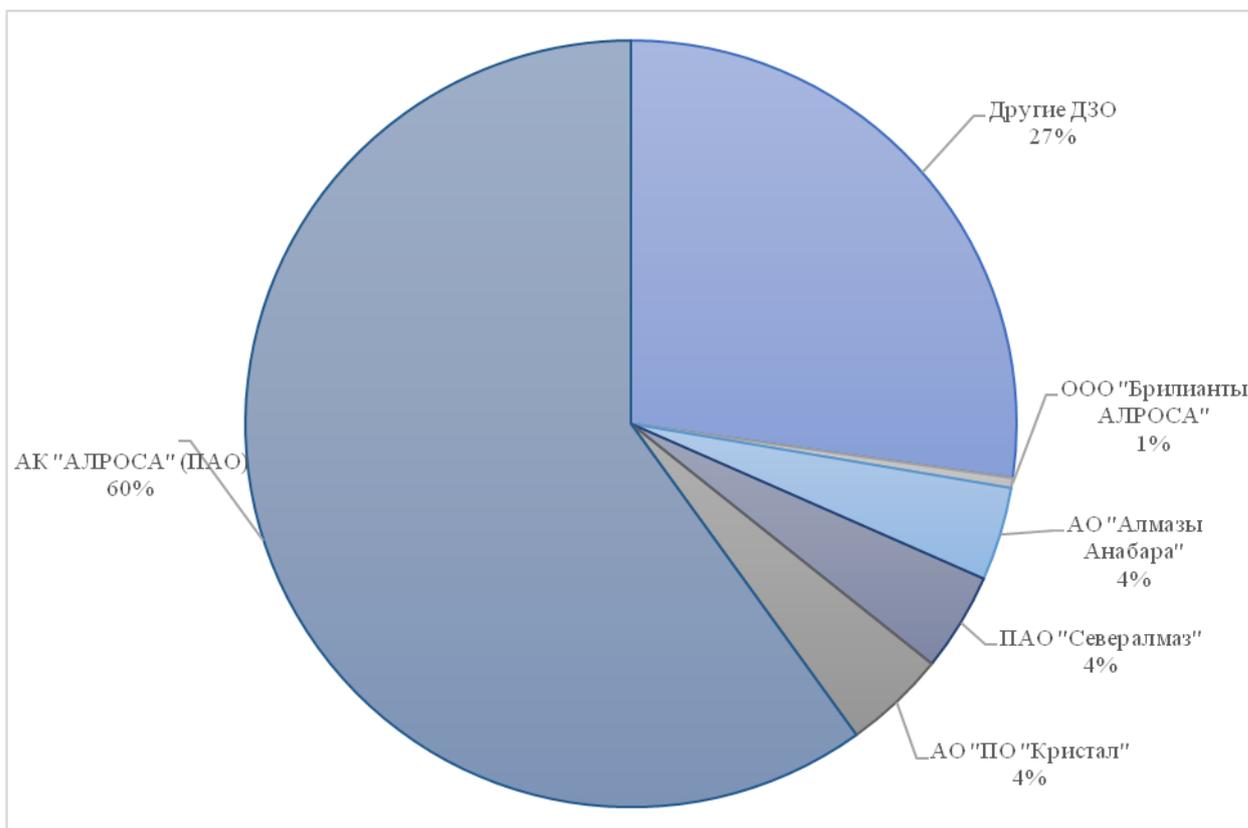


Рисунок 3. – Структура численности группы АЛРОСА по компаниям, чел.

Показатель текучести кадров в целом по Группе АЛРОСА в 2020 г. составил 14,1%, что на 6% выше, чем в 2019 г (рис. 6). Изменения обусловлены как плановой реорганизацией, так и внеплановыми сокращениями в связи с приостановкой деятельности предприятий по причине пандемии COVID-19.

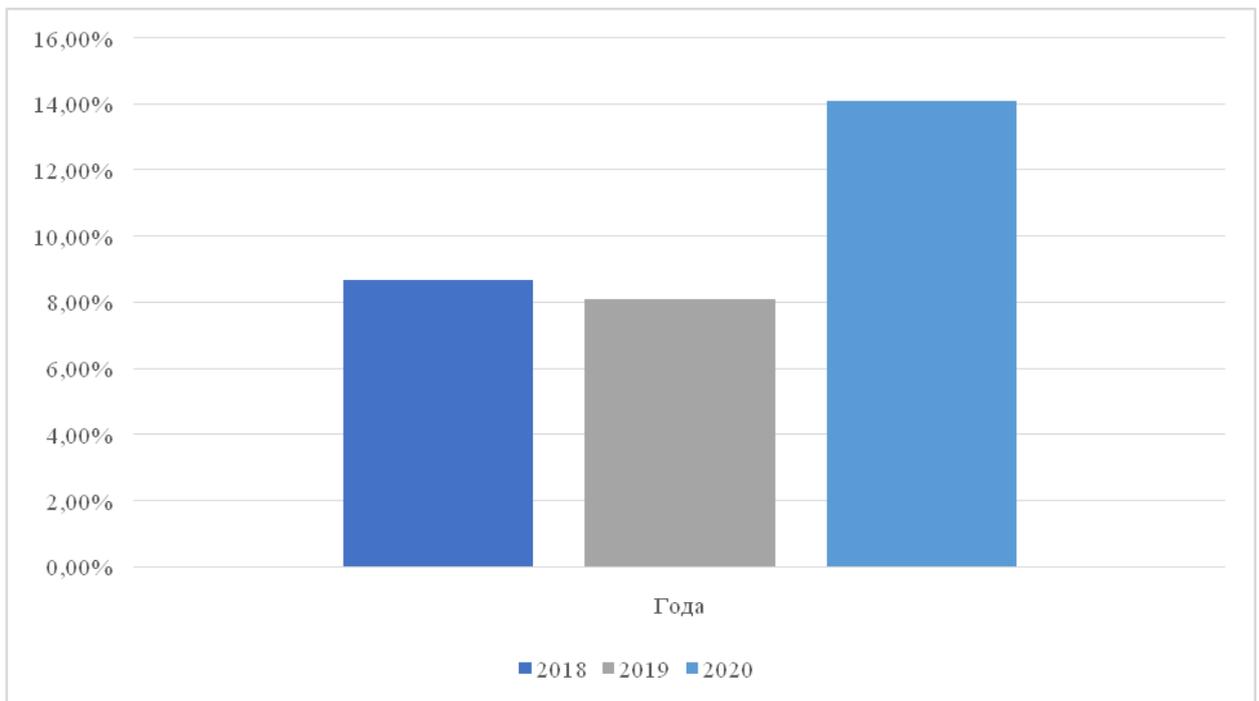


Рисунок 4. – Показатель текучести кадров по группе АЛРОСА

Коэффициент текучести кадров рассчитан по следующей формуле:

$$\text{Коэффициент текучести кадров} = \frac{\text{количество уволенных сотрудников}}{\text{среднесписочная численность сотрудников}} * 100\%.$$

АЛРОСА реализует ряд мероприятий, направленных на профессиональное развитие и обеспечение занятости сотрудников, затронутых процессом реорганизации. Для этого Группой реализуется ряд мероприятий, который включает:

- профессиональную переподготовку и обучение сотрудников;
- регулярное информирование по востребованным профессиям в периметре Группы;
- взаимодействие с агентствами и другими работодателями по содействию и подбору кадров на вакантные сопоставимые должности.

Большинство сотрудников алмазно-бриллиантового комплекса Группы (99% или 22005 человек) работают на условиях полной занятости, доля

сотрудников, работающих неполный рабочий день, составляет 1% или 158 человек. Соотношение сотрудников, принятых на условиях бессрочного и срочного договора, в 2020 г. составило 93% (20 690 человек) и 7% (1 473 человека) соответственно. Большую часть сотрудников (65%) представляют рабочие, что обусловлено спецификой деятельности Компании (рис. 7).

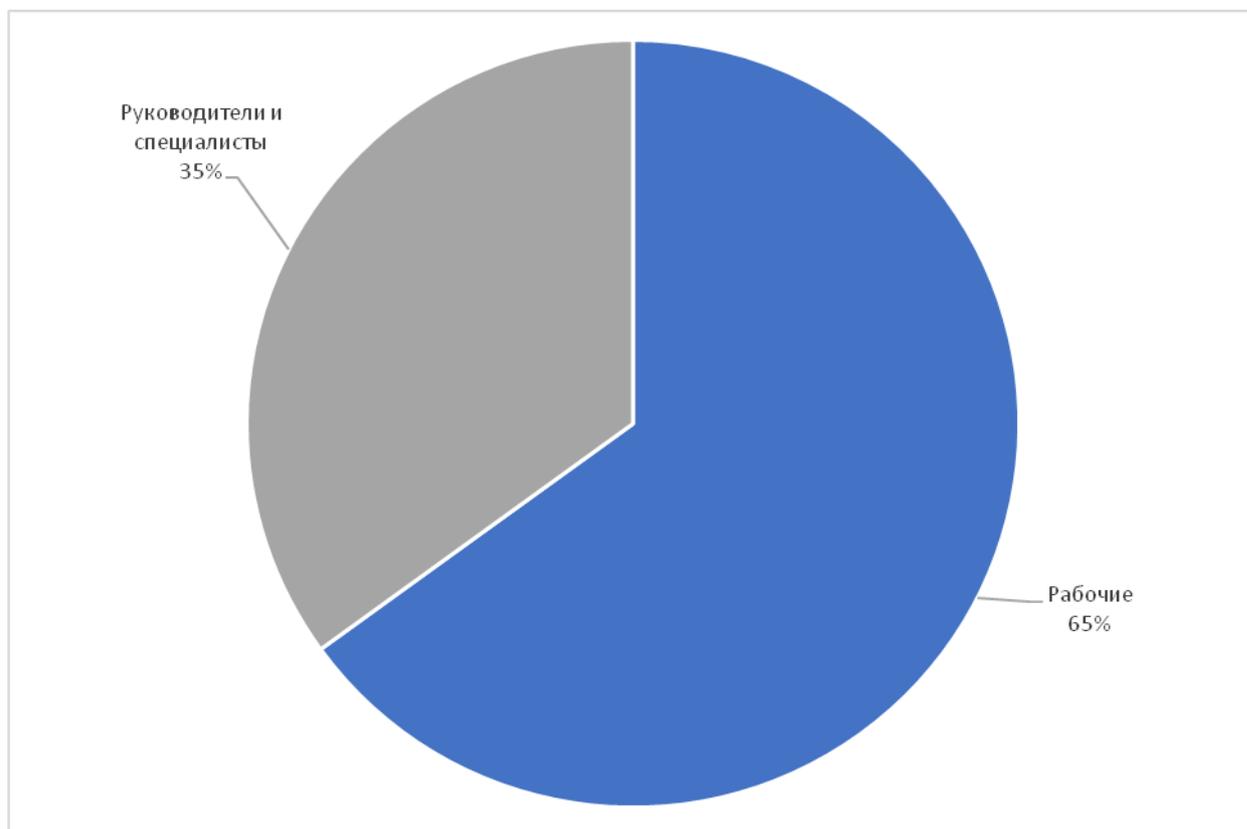


Рисунок 5. – Структура персонала группы АЛРОСА по категориям, чел.

АЛРОСА следует принципу равных возможностей и не приемлет любые формы дискриминации по любым признакам, не связанным с деловыми качествами работника. Компания предоставляет равные возможности в трудоустройстве и профессиональном продвижении для мужчин и женщин. Доля женщин в Группе АЛРОСА составляет 30% от общей численности персонала, что является одним из самых высоких показателей в отрасли. Преобладание мужчин в структуре персонала также объясняется спецификой работы и тяжелыми условиями труда в производственной деятельности[4].

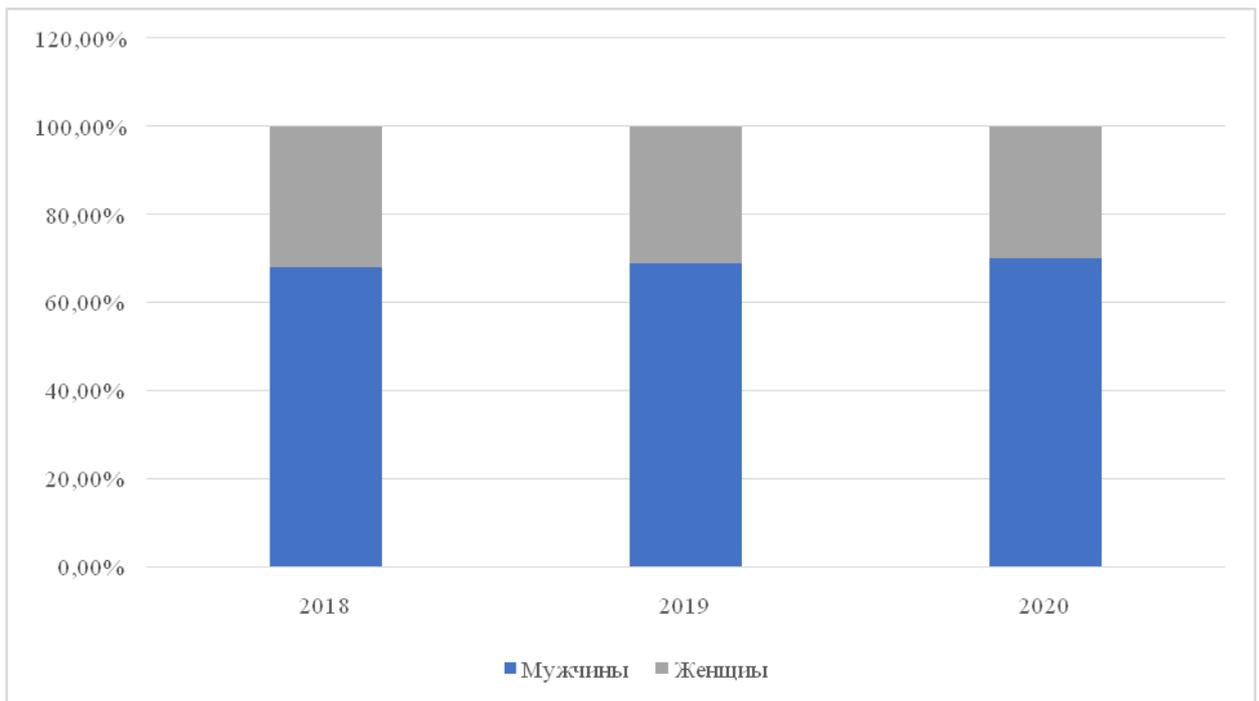


Рисунок 6. – Гендерное соотношение в структуре персонала группы АЛРОСА

АЛРОСА постоянно совершенствует механизмы привлечения и адаптации новых сотрудников для развития кадрового потенциала Группы. В частности, Компания активно работает в направлении повышения привлекательности производственных профессий среди молодых специалистов и проводит информационно-просветительские мероприятия для школьников и студентов в регионах присутствия. Проведение просветительских инициатив для школьников способствует образованию подрастающего поколения, знакомит детей и подростков с деятельностью Группы и горнодобывающей промышленностью. Школьники также узнают о специальностях, востребованных в Компании и данном секторе экономики. В 2020 г. АЛРОСА продолжила поддержку и развитие проектов для школьников – «ПрофиClub», профориентационной командной игры «Мой Выбор» и корпоративного класса АК «АЛРОСА» (ПАО). В рамках данных проектов специалисты АЛРОСА проводят для школьников профориентационные занятия, мастер-классы и встречи с топ-менеджерами Группы [4].

Компания привлекает талантливых и перспективных студентов на свои предприятия, предоставляя возможность прохождения стажировок и

практики. АЛРОСА сотрудничает с высшими и среднеспециальными учебными заведениями для привлечения молодых специалистов. На основании заявок своих подразделений АЛРОСА заключает договоры с выпускниками школ Мирнинского района о целевом обучении. В 2020 г. 57 студентов продолжили обучение по направлениям горного дела, прикладной геологии, техносферной безопасности, автоматизации процессов, конструктивно-технологического обеспечения производств, электроэнергетики, информационных технологий и геохимии.

Создание рабочих мест в регионах присутствия является одним из приоритетных направлений социальной политики Группы АЛРОСА. В 2020 г. обеспечение естественной потребности предприятий в сотрудниках производилось в основном за счет перераспределения внутренних трудовых ресурсов, а основной акцент при подборе персонала был сделан на трудоустройстве местных жителей. Всего в 2020 г. в АК «АЛРОСА» (ПАО) было трудоустроено 1 735 человек из Республики Саха (Якутия), в том числе 1 587 человек трудоустроено в рамках реализации проекта «Местные кадры в промышленность» [4].

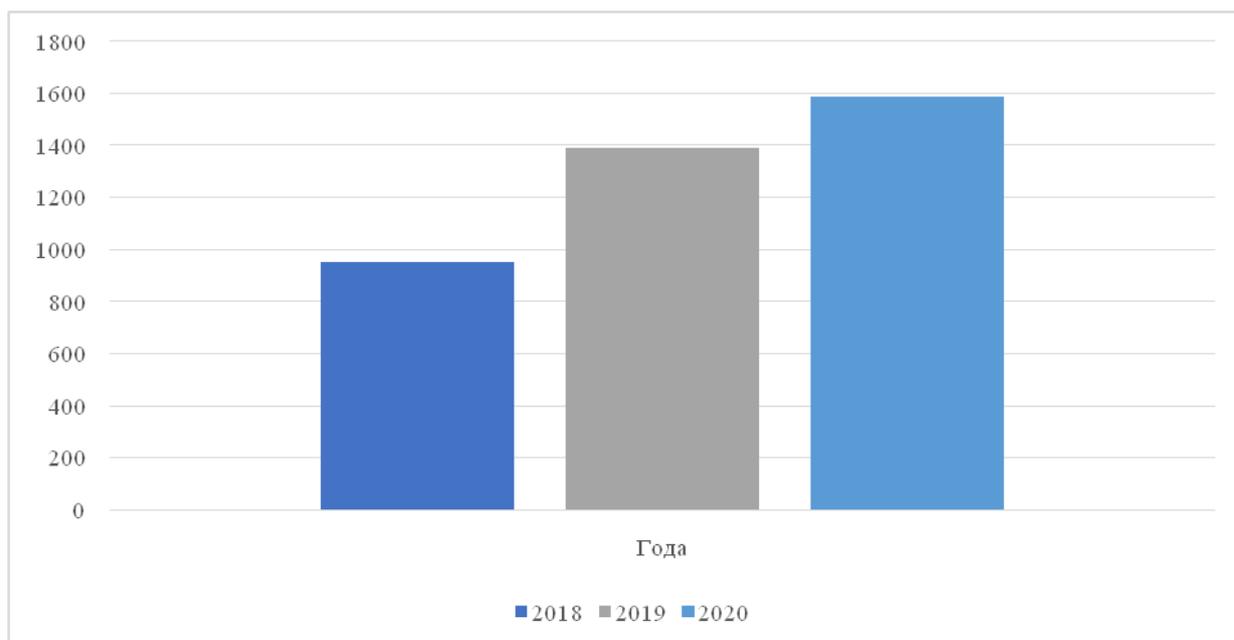


Рисунок 7. – Привлечение персонала по программе «Местные кадры в промышленность», чел.

В рамках Соглашения о сотрудничестве по реализации приоритетного проекта «Местные кадры – в промышленность» Компания проводит различные мероприятия, направленные на трудоустройство жителей Якутии, в том числе из сельской местности. Совместно с Государственным комитетом по занятости населения РС (Я) и Центром занятости населения Мирнинского района АЛРОСА ежегодно проводит ярмарки вакансий. В 2020 г. несмотря на ограничения, связанные с COVID-19, АЛРОСА продолжила участвовать в ярмарках вакансий в онлайн-режиме. В мероприятиях приняли участие 14 подразделений Компании: горно-обогатительные комбинаты, предприятия транспортно- снабженческого комплекса, а также Управление капитального строительства и структурные подразделения научного и социального комплексов.

Система вознаграждения персонала основана на принципах справедливости и конкурентоспособности, что способствует привлечению и удержанию профессиональных кадров, и достижению стратегических целей группы. Компания как ответственный работодатель стремится обеспечивать своих сотрудников достойной заработной платой. В 2020 г. средняя заработная плата работников группы АЛРОСА составила 120,9 тыс. руб. в месяц. В Компаниях Группы регулярно проводится индексация заработной платы, а также внедрены системы премирования (рис. 10).

В АК «АЛРОСА» (ПАО) и других компаниях группы действуют коллективные договоры, охватывающие 100% сотрудников. Договор включает различные аспекты взаимодействия с персоналом, в том числе предусматривает возможность установления льгот для дефицитных профессий и молодых специалистов. В 2020 г. на предоставление льгот и гарантий для сотрудников в АК «АЛРОСА» (ПАО) было выделено более 9 млрд руб.

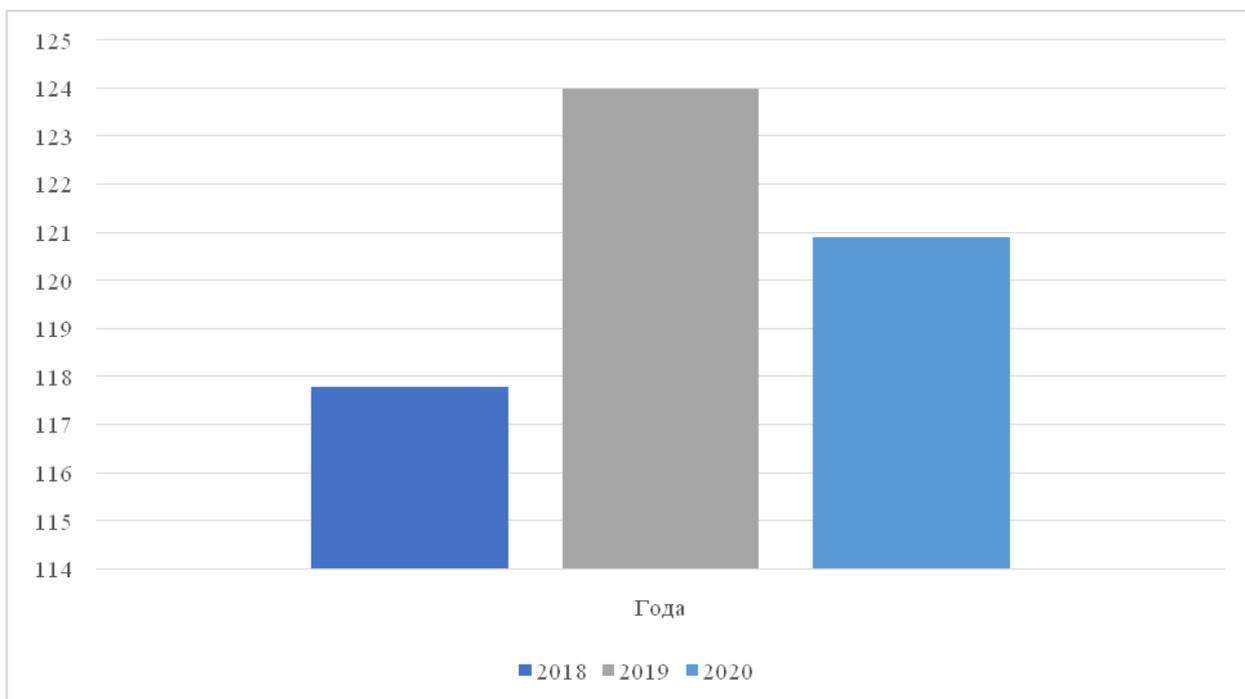


Рисунок 8. – Средняя заработная плата в группе АЛРОСА, тыс. руб.

Действующая система мотивации АЛРОСА направлена на раскрытие максимального потенциала сотрудников. Для повышения мотивации и вовлеченности предусмотрены дополнительные премиальные, компенсационные и стимулирующие выплаты, связанные со спецификой выполняемой работы.

Премиальные выплаты осуществляются на основе результатов работы структурных подразделений, цехов, служб и каждого отдельного сотрудника. Система премирования АЛРОСА способствует более объективной оценке вклада каждого сотрудника и позволяет руководителям структурных подразделений гибко подходить к установлению оклада работников. Стимулирующие выплаты и надбавки направлены на установление справедливого вознаграждения для сотрудников, осуществляющих трудовую деятельность в специфических условиях, таких как работа в удаленных регионах. Для работников АЛРОСА предусмотрены социальные выплаты вне зависимости от профессионального статуса и типа заключенного договора.

Кроме того, для мотивации сотрудников предусмотрены корпоративные награды и поощрения. Информация о сотрудниках, удостоенных почетного звания «Заслуженный работник» и награжденных Почётной грамотой, заносится в Почетную книгу Компании. Фотографии размещаются на Доске почета, а вручение наград производится первыми лицами в торжественной обстановке.

АЛРОСА способствует развитию компетенций своих сотрудников и постоянно совершенствует подход к их обучению. Центр подготовки кадров АК «АЛРОСА» (ПАО) разрабатывает учебные программы, определяет оптимальные формы и методы обучения, а также взаимодействует с другими структурными подразделениями Группы по вопросам развития персонала.

Подготовка кадров осуществляется в соответствии с законодательными требованиями на плановой основе, исходя из запроса подразделений группы. Программа обучения варьируется в зависимости от категории сотрудников и необходимых компетенций. Траектория повышения квалификации определяется согласно стратегии развития персонала. В 2020 г. в АК «АЛРОСА» (ПАО) проведено 228 внутренних обучающих курса, участие в которых приняли 17 131 человек. Доля сотрудников, прошедших обучение в 2020 г. составила 77% от общей численности. Среднегодовое количество часов обучения по АК «АЛРОСА» (ПАО) в 2020 г. составило 29 часов. На одного рабочего пришлось 20 часов обучения, для РСС показатель составил 46 часов.

Общий объем инвестиций АК «АЛРОСА» (ПАО) в обучение составил 189,3 млн руб. [4].

Таким образом можно сделать вывод, что сотрудники составляют ключевую ценность группы АЛРОСА, основу ее успеха и устойчивого развития. Для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов Компания стремится создавать достойные условия труда,

совершенствует процессы управления, а также осуществляет вклад в обучение и развитие работников.

### 3 Предложения по совершенствованию формирования и использования человеческого капитала группы компаний АЛРОСА

#### 3.1 Формирование конкурентных преимуществ группы компаний АЛРОСА, обусловленных инвестициями в человеческий капитал

На основании проведенного исследования были сделаны выводы о том, что, самые популярные и важные инвестиции в человеческий капитал — это инвестиции в образование, здравоохранение и мобильность. Рассмотрим эти инвестиции на примере алмазодобывающей компании ПАО «Алроса».

ПАО «Алроса» инвестирует в сохранение и укрепление здоровья своих сотрудников, а также членов их семей. Согласно социальной политике, компания реализует программ, направленных на здравоохранение – это программы «Оздоровление и отдых работников и членов их семей», «Здоровье», «Культура и спорт» [20].

Большая часть сотрудников компании работает в Республике Саха (Якутия) в местах добычи алмазного сырья в карьерах или шахтах в тяжелых и вредных условиях труда, а также в неблагоприятных климатических условиях, поэтому сохранение и укрепление здоровья является приоритетной задачей социальной политики компании. В связи с этим был разработан ряд программ, одна из которых «Оздоровление и отдых работников и членов их семей», цель которой сокращение непроизводительных затрат по оплате временной нетрудоспособности работников и повышение производительности труда. В данную программу входит санаторно-курортное лечение и отдых, санаторно-профилактическое лечение, оздоровление и отдых детей.

В 2020 году среднесписочная численность персонала составила 32475 человека, а количество путевок 1644 штук, затраты составили 232 млн. рублей, в 2019 среднесписочная численность – 34532 чел., количество путевок – 10474 шт., затраты составили 693,5 млн. рублей (рис. 9) [20].

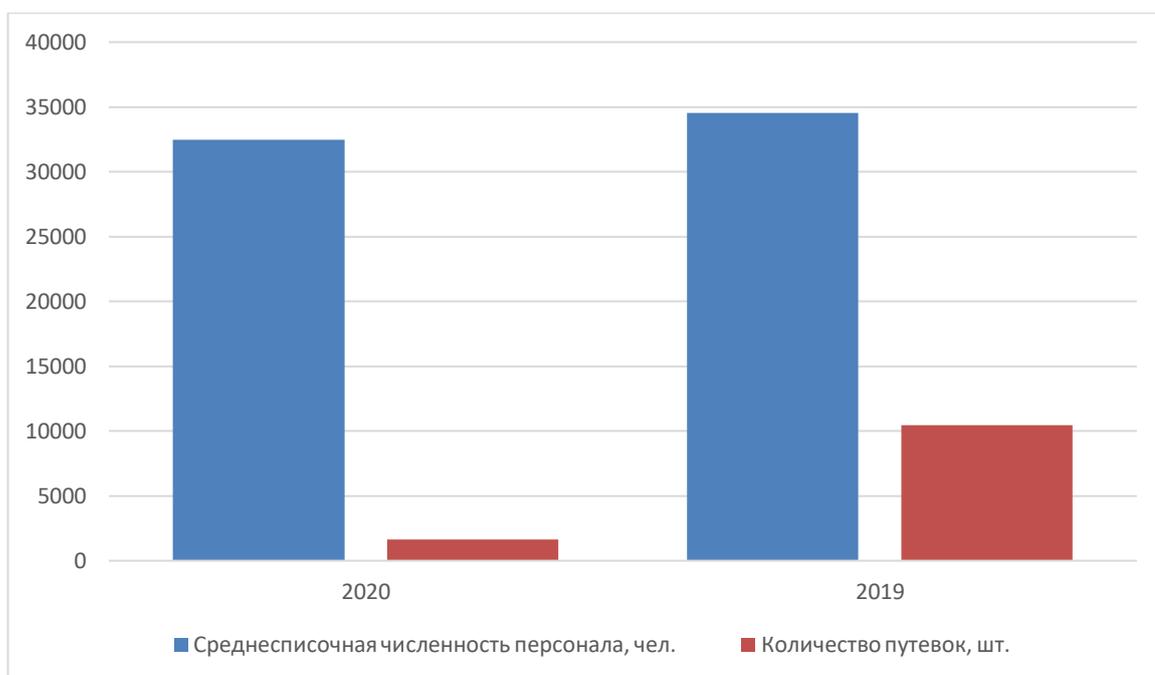


Рисунок 9. – Показатели реализации программы «Оздоровление и отдых работников и членов их семей» за 2019-2020 гг.

Из рисунка 9 видно, что количество путевок в 2020 году было значительно ниже, что связано с пандемией коронавируса.

Еще одна программа в рамках социальной политики – это программа «Здоровье», это медицинское обеспечение работников, цель которого повышение эффективности производственной деятельности Компании путем сохранения здоровья, повышения работоспособности, увеличения профессионального долголетия персонала. Медицинское обеспечение предоставляется не только работникам компании, а также их детям и пенсионерам-ветеранам компании. В компании существует собственный медицинский центр, который обеспечивает здоровье коллектива на производстве, а также проводит ряд исследований и медицинских процедур, избавляя работника от необходимости посещения поликлиники. В 2020 году на данную программу было выделено 369,7 млн. рублей, 17362 тыс. рублей на одного человека, среднесписочная численность персонала составила 22862 человека, в 2019 на эту же программу было выделено 369,7 млн. рублей, 16513

тыс. рублей на одного человека, среднесписочная численность персонала составила 22388 человека [20].

Еще одна программа в рамках социальной политики – «Культура и спорт», которая способствует снижению заболеваемости, сохранению трудоспособности, повышению культурного и образовательного уровня работников. В рамках этой программы проходят культурно-массовые и спортивно-оздоровительные программы для работников и их семей. В 2020 году финансирование данной программы составило 175,3 млн. руб. У компании имеется собственный культурно-спортивный комплекс, который включает в себя 22 объекта: 7 учреждений культуры (дворцы культуры, клубы, музеи); 13 учреждений спорта (бассейны, спортивные комплексы, один из которых с ледовой ареной и стадионом, ледовая арена, хоккейный корт, горнолыжная база, картинг-клуб); 2 детских оздоровительных лагеря. Различные спортивные секции работают как для детей, так и для взрослых.

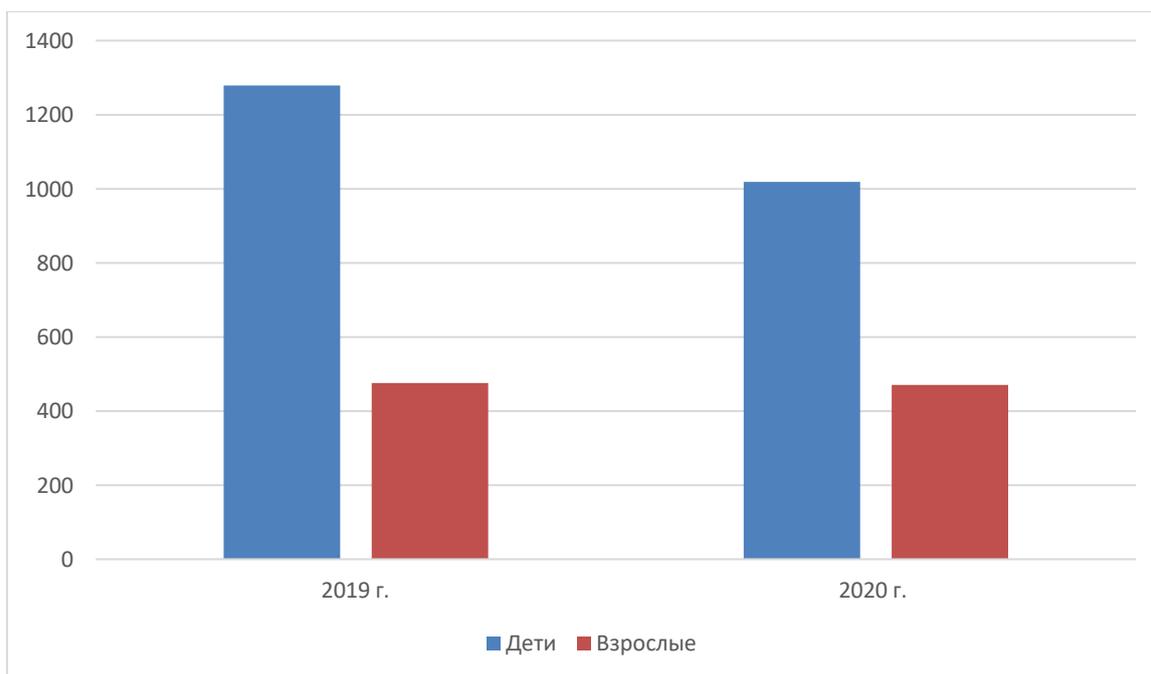


Рисунок 10. – Соотношение детей и взрослых, занимающихся в культурно-спортивном комплексе АЛРОСА за 2019-2020 гг.

Следующая важная инвестиция в человеческий капитал компании – это инвестиции в образование. На базе компании ПАО «Алроса» создан корпоративный университет, который занимается подготовкой и переподготовкой персонала компании. Также в компании действует система непрерывного образования сотрудников. Корпоративный университет компании проводит обучение по рабочим профессиям (включая различные допуски и инструктажи) и обучение руководителей и специалистов. В отдельный блок выделены предаттестационная подготовка и организация аттестации по промышленной безопасности и обучение по охране труда. В 2020 году обучение в корпоративном университете прошли 1217 сотрудников компании, в 2019 всего 480, что в 2,5 раза меньше предшествующему году [21].

Инвестиции в мобильность человеческого капитала компанией Алроса заключаются в следующем, в рамках Государственной программы Республики Саха (Якутия) «Содействие занятости населения Республики Саха (Якутия) на 2020 – 2024 годы», а именно подпрограммы «Повышение мобильности трудовых ресурсов» в 2020 году Госкомитет республики по занятости населения заключил соглашение с ПАО «Алроса» об участии в данной программе и выделил субсидии на 4,7 млн. рублей. Размер финансовой поддержки на одного работника составляет 1 млн. рублей. Средства финансовой поддержки используются на предоставление мер поддержки, включая транспортные расходы работника и членов его семьи по переезду к месту работы; расходы, связанные с провозом личного имущества работника и членов его семьи; расходы по найму, аренде жилья, оплате коммунальных услуг; расходы на профессиональное обучение работника и (или) дополнительное профессиональное образование; расходы на обустройство работника и членов его семьи [22].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что конкурентами преимуществами компании, обусловленными инвестициями в человеческий капитал являются инвестиции в образование, здравоохранение и мобильность. На примере компании ПАО «Алроса» можно сказать, что руководство

компания осознает значимость инвестирования в человеческий капитал своих сотрудников, доказательства тому является наличие различных программ для поддержания и сохранения здоровья сотрудников, создание корпоративного университета для непрерывного обучения и участие в государственной программе по мобильности трудовых ресурсов. Наличие и реализация данных мероприятий и является конкурентными преимуществами компании.

АК «АЛРОСА» (ПАО)  
Бухгалтерская (финансовая) отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС**

на 31.12.2020

Организация: АК «АЛРОСА» (ПАО)	Форма по ОКУД	Коды	
Идентификационный номер налогоплательщика	Дата (число, месяц, год)	0710001	
Вид деятельности Добыча алмазов	по ОКПО	31	12 2020
Организационно-правовая форма/форма собственности	ИНН	23308410	
публичное акционерное общество/ смешанная российская собственность с долями федеральной собственности и собственности субъектов Российской Федерации	по ОКВЭД 2	1433000147	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	08.99.32	
Местонахождение (адрес): 678175, Республика Саха (Якутия), г. Мирный, ул. Ленина, д.6	по ОКПОФ/ОКФС	1 22 47	43
		384	
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	<input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ		
Наименование аудиторской организации Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»	ИНН	7705051102	
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации	ОГРН	1027700148431	
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации			

Пояснения	Наименование показателя	Код	на 31.12.2020	на 31.12.2019	на 31.12.2018
1	2	3	4	5	6
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
4.1	Нематериальные активы	1110	2 873 164	2 903 179	2 998 077
4.2	Результаты исследований и разработок	1120	97 472	93 417	253 099
4.3	Нематериальные поисковые активы	1130	4 036 065	1 664 307	990 145
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4.4	Основные средства, в том числе:	1150	242 222 179	226 985 454	236 955 217
	Основные средства	1151	227 776 338	209 675 910	216 148 995
	Незавершенное строительство	1152	14 445 841	17 309 544	20 806 222
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
4.5	Финансовые вложения (долгосрочные), в т.ч.:	1170	81 808 112	98 560 222	146 853 578
	Инвестиции в дочерние предприятия	1171	55 846 693	57 195 280	116 614 064
	Инвестиции в зависимые общества	1172	191 513	191 513	191 513
	Инвестиции в другие организации	1173	-	2 546	2 546
	Займы	1174	10 313 906	22 770 883	11 645 455
	Прочие финансовые вложения	1175	15 456 000	18 400 000	18 400 000
4.6	Отложенные налоговые активы	1180	9 610 383	8 908 727	6 480 862
4.7	Прочие внеоборотные активы	1190	1 015 049	895 407	2 269 714
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>341 662 424</b>	<b>340 010 713</b>	<b>396 800 692</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
4.8	Запасы, в том числе:	1210	93 990 834	76 407 319	58 763 994
	Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	23 579 473	22 163 693	20 187 779
	Животные на выращивании и откорме	1212	-	-	582 397
	Затраты в незавершенном производстве	1213	33 656 552	14 241 511	16 363 992
	Готовая продукция и товары для перепродажи	1214	35 208 509	39 854 302	19 428 365
	Товары отгруженные	1215	1 414 104	81 535	2 109 742
	Расходы будущих периодов	1216	132 196	66 278	91 719
4.9	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	356 798	361 605	225 931
4.10	Дебиторская задолженность, в том числе:	1230	18 613 775	17 478 193	28 509 538
	Долгосрочная дебиторская задолженность	1231	5 241 689	1 461 721	1 479 407
	Краткосрочная дебиторская задолженность	1232	13 372 086	16 016 472	27 030 131
4.11	Финансовые вложения (краткосрочные), в том числе:	1240	93 231 433	63 685 904	20 968 211
	Займы	1241	2 152 815	5 233 928	9 918 223
	Прочие финансовые вложения	1242	91 078 618	58 451 976	11 049 988
4.12	Денежные средства и денежные эквиваленты, в т.ч.:	1250	85 819 386	10 704 516	24 893 579
	Расчетные и валютные счета	1251	83 482 440	1 232 071	521 519
	Краткосрочные депозиты	1252	2 310 576	9 461 933	24 357 062
	Прочие денежные средства	1253	26 370	10 512	14 998
4.13	Прочие оборотные активы	1260	2 964 082	751 626	27 939
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>294 976 308</b>	<b>169 389 163</b>	<b>133 389 192</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>636 638 732</b>	<b>509 399 876</b>	<b>530 189 884</b>

**АК «АЛРОСА» (ПАО)**  
**Бухгалтерская (финансовая) отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.**

Пояснения	Наименование показателя	Код	на 31.12.2020	на 31.12.2019	на 31.12.2018
1	2	3	4	5	6
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
4.14	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 682 483	3 682 483	3 682 483
4.15	Переоценка внеоборотных активов	1340	56 325 321	43 333 622	44 674 267
4.16	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	50 041 925	50 041 361	50 043 282
4.17	Резервный капитал, в том числе:	1360	736 500	736 500	736 500
	Резервы, образованные в соответствии с законодательством	1361	184 125	184 125	184 125
	Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	1362	552 375	552 375	552 375
4.18	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	200 412 692	203 415 649	233 948 934
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>311 198 921</b>	<b>301 209 615</b>	<b>333 085 466</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
4.20	Заемные средства, в том числе:	1410	119 428 113	79 541 096	61 132 891
	Кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1411	22 561 832	48 588 246	1 388 175
	Займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1412	96 866 281	30 952 850	59 744 716
4.19	Отложенные налоговые обязательства	1420	37 921 529	29 487 527	32 498 788
4.23	Долгосрочные оценочные обязательства	1430	18 779 023	15 836 892	16 578 661
4.22	Прочие обязательства	1450	2 555 019	2 902 741	2 851 932
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>178 683 684</b>	<b>127 768 256</b>	<b>113 062 272</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
4.20	Заемные средства, в том числе:	1510	105 494 546	53 638 855	55 518 892
	Кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1511	41 617 544	1 247 496	41 745 394
	Займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	1512	63 877 002	52 391 359	13 773 498
4.21	Кредиторская задолженность	1520	31 912 230	15 251 016	18 150 036
4.22	Доходы будущих периодов	1530	10 030	-	120
4.23	Краткосрочные оценочные обязательства	1540	9 339 321	11 532 134	10 373 098
4.24	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>146 756 127</b>	<b>80 422 005</b>	<b>84 042 146</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>636 638 732</b>	<b>509 399 876</b>	<b>530 189 884</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ Е.И. Глазунова  
 (подпись) (расшифровка подписи)

« 12 » марта 2021 г.





1. Schulz T. Investment in Human Capital // American Economic Review.– 1961, March – No 1. [1]
2. Becker G. S. Investment in Human Capital: A. Theoretical Analysis // Journal of Political Economy. Supplement. Oct., 1962. [2]
3. Thurow L. (1970) Investment in Human Capital. Belmont, 104 p. [in Eng]. [3]
4. Garavan T. (2001) Journal of European Industrial Training, no. 25 (2), pp. 48–68 [in Eng]. [4]
5. Rastogi P. (2002) Human Systems Management, vol. 21 (4), pp. 229–240 [in Eng]. [5]
6. Romer P. (1990) Journal of Political Economy, vol. 98(5), pp. 71–102 [in Eng]. [6]
7. Frank, R. Principles of Microeconomics (3rd ed.) [Text] / R. Frank, B. Bernanke. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007. 464 p. [7]
8. Rodriguez, P. New View of Institutions, Human Capital, and Market Standardization [Text] / P. Rodriguez, R. Loomis // Education, Knowledge & Economy. 2007. Vol. 1(1). Pp. 93–105. [8]
9. Crawford, R. In the Era of Human Capital [Text] / R. Crawford. New York: HarperCollins, 1991. 242 p.
10. Смирнов, В.Т. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: Монография [Текст] / В.Т. Смирнов, И.В. Сошников, В.И. Романчин, И.В. Скоблякова под ред. д.э.н., профессора В.Т. Смирнова. М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. 70 с. [10]
11. Симкина, Л.Г. Человеческий капитал в инновационной экономике [Текст] / Л.Г. Симкина. СПб.: СПбГНЭА, 2000. 48 с. [11]
12. Корчагин, Ю.А. Человеческий капитал и процессы развития на макро- и микроуровнях [Текст] / Ю.А. Корчагин. Воронеж: ЦИРЭ, 2004. 122 с. [12]
13. Ефимов, В.С. Человеческий капитал Красноярского края: Форсайт-исследование – 2030 [Текст] / Аналитический доклад под ред. В.С. Ефимова. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2010. 126 с. [13]
14. Зоткина Н. С. Человеческий капитал как ведущий фактор развития компании: монография / Н.С. Зоткина, М.С. Гусарова, А.В. Копытова. – Чебоксары: Издательский дом «Среда», 2021. – 164 с. [14]
15. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. - Т.2. - М: Республика, 1992. - 400 с. [15]
16. Hanushek E. A. Woessmann L. Zhang L. General Education, Vocational Education, and Labor-Market Outcomes over the Life-Cycle // CESifo Working Paper No. 3614. Category 5: Economics of Education. 2011 [16]
17. De La Fuente A. Ciccone A. 2002 Human Capital in a Global And Knowledge-Based Economy // URL <http://www.antonioiciccone.eu/wp-content/uploads/2007/07/humancapitalpolicy.pdf>. [17]
18. Бурдые П. 1986 Формы капитала // Журнал Экономическая Социология, том 3, №5, выпуск 2002. С.60-74 [18]

19. Борисов Г.В. Человеческий капитал фирмы // Вестник С.-Петербург. Ун-та, сер. 5, экономика. 2006. No1. – С.173-178. [19]
20. Социальная политика ПАО «Алроса» [http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2016/08/ALROSA\\_Social-Policy.pdf](http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2016/08/ALROSA_Social-Policy.pdf) [20]
21. Корпоративный университет ПАО «Алроса» <https://cpk-alrosa.ru> [21]
22. Государственный комитет Республики Саха (Якутия) по занятости населения <https://gkzn.sakha.gov.ru>[22]
23. Устав группы компаний АЛРОСА [Электронный ресурс] URL: <http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2019/07/Устав-АК-АЛРОСА-ПАО.pdf>[23]
24. Годовой отчет 2020 [Электронный ресурс] URL: <http://www.alrosa.ru/wp-content/uploads/2021/06/АЛРОСА-Годовой-отчет-2020.pdf>[24]