

## **РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СБЕРБАНК»)**

**Швецов М.С.**, студент,  
Бирский филиал УУНиТ, г. Бирск, Россия  
**Кадетов Д.И.**, project manager of SEO,  
SODA, г. Алматы, Республика Казахстан  
**Стовба Е.В.**, д.э.н., профессор,  
Бирский филиал УУНиТ, г. Бирск, Россия

**Аннотация.** В современном мире, где экономика претерпевает значительные изменения и трансформации, роль человеческого капитала в стратегическом управлении организацией становится все более значимой. Компании, стремящиеся к успеху и устойчивому развитию, стали уделять особое внимание развитию и эффективному использованию своих человеческих ресурсов. В данной статье рассматривается роль человеческого капитала в стратегическом управлении организацией на примере ведущей банковской компании «Сбер», одной из крупнейших финансовых структур в России.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, стратегическое развитие, трансформация, конкурентоспособность, дефицит кадров.

В современных условиях трансформации экономики роль человеческого капитала становится ключевым фактором стратегического управления организацией. Человеческий капитал - это знания, компетенции и свойства, воплощенные в индивидах, которые способствуют созданию личного, социального и экономического благополучия [3].

Крайне важными особенностями трансформации Российской экономики является неопределённая внешняя среда и дефицит кадров [5; 10]. Эти факторы заставляют организации пересматривать свои подходы к управлению

ресурсами. Менеджеры по стратегическому развитию должны учитывать не только технологические изменения, но и волатильность рынка, возможные санкции со стороны недружественных стран. Но, по мнению председателя Центробанка Эльвиры Набиуллиной, главной проблемой, с которой сталкиваются организации, является дефицит квалифицированной рабочей силы. На Пленарном заседании в Государственной думе 19 ноября 2024 года она заявила, что 73% процента предприятий испытывают нехватку кадров. «Сейчас мы впервые находимся в ситуации, когда задействованы практически все ресурсы в экономике, и такой низкой безработицы - 2,4 процента - у нас не было никогда», - Набиуллина [4].

С социальной точки зрения низкая безработица - это хорошо. Также это хорошо для торговли и производства потребительских товаров, поскольку у покупателей высокий спрос.

С другой стороны, экстремально низкий уровень безработицы тормозит деятельность компаний, а в конечном итоге всю экономику. Кадровый голод влияет на производительность и доходность компаний, а предприятия вынуждены предлагать высокие зарплаты, чтобы привлекать и удерживать сотрудников, что может вылиться в высокую инфляцию [7; 8].

Данный вопрос стоял довольно остро и во время пандемии коронавируса и в постковидный период, но всё усугубилось после начала СВО и объявления мобилизации. Они ударили по рынку труда, так как потеря составила около 800 тысяч человек (учитывая мобилизованных и уехавших за границу).

Осознавая всю важность внедрения инновационных методов для решения данной проблемы многие предприятия пришли к выводу, что одним из эффективных методов является увеличение роли человеческого капитала. Человеческий капитал, представленный знаниями, навыками и опытом сотрудников, становится важнейшим активом, способным обеспечить конкурентное преимущество [1]. Инвестиции в обучение и развитие персонала позволяют не только повысить эффективность работы, но и адаптироваться к изменениям внешней среды. Современные компании, учитывающие

стратегические интересы и потребности своих работников, формируют инновационную культуру, способствующую созданию новых идей и проектов. Не менее важным является работа над мотивацией своих сотрудников. Вовлечённые и мотивированные работники формируют позитивный имидж организации, что очень важно во время жесткой конкуренции за трудовые ресурсы.

Для более точной оценки человеческого капитала экономисты используют математические формулы. Например, доход работника с учётом получения процента на человеческий капитал можно представить в следующем виде:  $U_i = (W / P_i)(1 + R)T_i + X_i + E_i$ ,

где:  $U_i$  - доход индивида  $i$ ;

$(W: P_i)$  - цена простого труда работника  $i$  (суммарные инвестиции в «простых» работников, делённые на число «простых» работников);

$R$  - процент (доход) на вложения в человеческий капитал;

$T_i$  - временной период вложения капитала в работника  $i$ ;

$X_i$  - доход работника  $i$ , учитывающий его особенности (умственные, физические), параметры рабочего места, условия найма на рынке труда;

$E_i$  - коэффициент ошибок и отклонений, относящийся к работнику

Чтобы определить внутреннюю норму доходности на человеческий капитал ( $i$  вн) необходимо воспользоваться формулой:  $n t (B - C)(1 + i \text{вн}) = 0$ ,

где:  $B$  - доход работника;

$C$  - заработная плата за простой труд и затраты на инвестиции;

$n$  - возраст, в котором заканчивается активная трудовая деятельность человека;

$i$  - норма доходности человеческого капитала.

Для осознания всей важности развития персонала в организации стоит рассмотреть компании из реального сектора экономики. Крупнейшим банком России является Сбербанк. Сбербанк, как и многие другие компании, сталкивается с рядом вызовов, связанных с трансформацией экономики, включая цифровизацию, изменение потребительских предпочтений и усиление

конкуренции. В таких условиях успешное стратегическое управление требует не только адаптации к новым условиям, но и умения максимально использовать потенциал своих сотрудников.

Главной особенностью банка является его клиентоориентированность и заинтересованность в развитии своих сотрудников. По словам Главы Сбербанка Германа Грефа; «...самое важное в текущих условиях - это человеческий капитал, инвестиции в человека» [2].

Рассмотрим, какие методы и способы используются в компании при решении данных вопросов. Развитие человеческого капитала в Сбербанке осуществляется по нескольким направлениям:

#### 1. Обучение и развитие:

- Корпоративный университет Сбербанка: это одно из ключевых направлений развития человеческого капитала. Университет предлагает широкий спектр образовательных программ: курсы повышения квалификации, тренинги по управленческим навыкам, курсы профессиональной переподготовки;

- цифровое обучение: активно использует цифровые платформы для дистанционного обучения: онлайн-курсы, вебинары, видеоуроки и другие интерактивные формы обучения;

- mentoring и coaching: в рамках корпоративной культуры большое внимание уделяется наставничеству и коучингу.

#### 2. Карьерное развитие:

- планирование карьеры: каждому сотруднику предоставляется возможность составить индивидуальный план карьерного роста;

- горизонтальная и вертикальная мобильность: существует возможность горизонтального перемещения между различными подразделениями и проектами для расширения профессионального опыта. Также есть возможности для вертикальной карьеры, когда сотрудник может продвигаться по служебной лестнице.

#### 3. Культура и ценности:

- командообразующие мероприятия: регулярные тимбилдинги, корпоративные и спортивные мероприятия;

- социальная ответственность: уделяет большое внимание социальной ответственности и вовлеченности сотрудников в благотворительные проекты.

#### 4. Материальное и нематериальное поощрение:

- конкурентоспособная заработная плата: стремится предлагать своим сотрудникам конкурентоспособную заработную плату, соответствующую их квалификации и опыту;

- бонусы и премии: система бонусов и премий стимулирует сотрудников достигать высоких результатов и вносить вклад в успех компании;

- нематериальные бонусы: различные льготы и привилегии: медицинское страхование, программы поддержки здоровья, льготные кредиты.

#### 5. Технологическая поддержка:

- современные инструменты и технологии: внедряет передовые технологии и инструменты, которые облегчают работу сотрудников и повышают их эффективность;

- поддержка инновационного мышления: банк поддерживает инициативы сотрудников по внедрению новых идей и технологий.

Как можно увидеть на рисунке 1 расходы на персонал стабильно растут, единственным исключением является 2022 г., когда после введения масштабных санкций против России, и в частности Сбербанка, пришлось сокращать операционные расходы.

Топ-менеджментом было принято решение о внедрении политики универсальности персонала, которая помогла оптимизировать состав персонала. Совместно с этим началось активное внедрение искусственного интеллекта. Такая активная помощь не может не влиять на сотрудников, поэтому, 82% работников удовлетворены работой и ощущают поддержку Сбербанка.

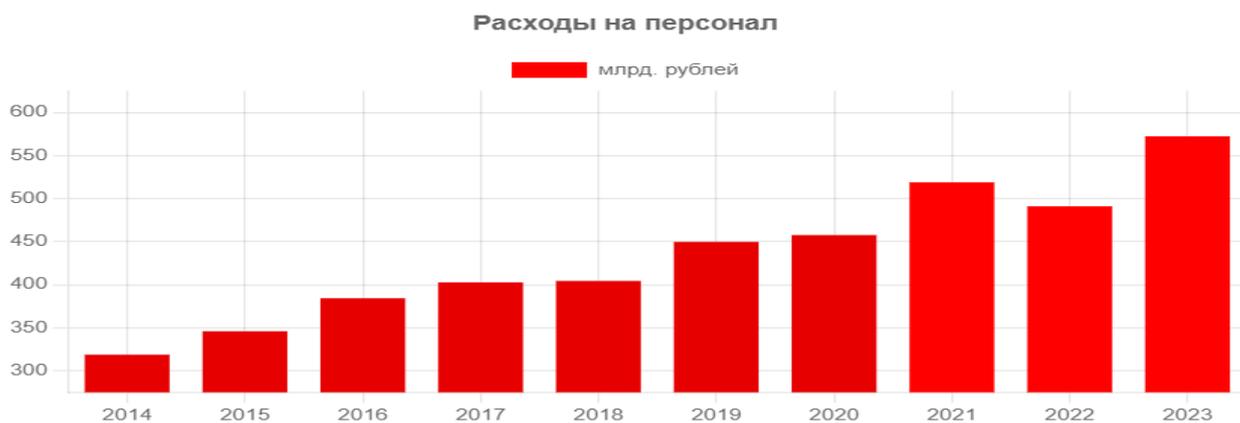


Рисунок 1- Расходы на персонал

Важным показателем успешности проведения политики на человекоцентричность является текучесть кадров. Данные взяты из ежегодных отчётов компании. Тенденцию можно увидеть на рисунке 2.



Рисунок 2 – Текучесть кадров

Сбербанк применяет практику проведения выходного интервью для всех увольняющихся сотрудников с целью моделирования оттока персонала. По рейтингу надежных банков России за 2023 год, составленному Forbes, Сбербанк занял первое место. Он абсолютный рекордсмен по размеру годовой чистой прибыли, которая достигла 1,508 трлн рублей [6].

В планах Сбербанка, по новой Стратегии развития бизнеса до 2026 года, принятой в конце 2023 года, переход к «человекоцентричной» бизнес-модели

развития своей экосистемы и расширение сфер применения искусственного интеллекта.

Стратегический подход Сбербанка к развитию человеческого капитала играет ключевую роль в достижении его амбициозных целей. Инвестируя в обучение, цифровизацию и создание благоприятной корпоративной культуры, компания обеспечивает себе устойчивое будущее и конкурентоспособность на глобальном уровне.

Таким образом, развитие человеческого капитала является ключевым фактором успеха любой организации, способствующим достижению стратегических целей и обеспечению долгосрочной устойчивости на рынке.

### Литература

1. Бутко Г.П., Поротников П.А., Набоков В.И., Низамов С.С. Формирование конкурентного кадрового потенциала системой высшего образования // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2024. - № 2. - С. 97-104.

2. Греф Г. Самое важное — это инвестиции в человека. URL: <https://bankinform.ru/news/118085> (дата обращения: 21.11.2024).

3. Жданов Д.А. Человеческий капитал предприятия в контексте системной экономики: монография / Д.А. Жданов. – М.: Издательский дом «Дело», 2023. - 120 стр. URL: [https://library.systemeconomics.ru/wp-content/uploads/2024/07/zhdanov\\_chelovecheskij-kapital.pdf](https://library.systemeconomics.ru/wp-content/uploads/2024/07/zhdanov_chelovecheskij-kapital.pdf) (дата обращения: 19.11.2024).

4. Набиуллина Э. Кадровый дефицит испытывают 73 процента предприятий. URL: <https://www.pnr.ru/economics/glava-cb-kadrovyu-deficit-ispytyvayut-73-procenta-predpriyatij.html> (дата обращения: 21.11.2024)

5. Низамов С.С. Значение и задачи инновационного развития в целях экономической безопасности национальной экономики // Санкт-петербургские встречи молодых ученых: Материалы I Всероссийского конгресса. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет МВД России, 2023. - С. 647-652.

6. Рейтинг самых надежных банков России возглавил Сбербанк. URL: <https://snob.ru/news/reiting-samykh-nadezhnykh-bankov-rossii-vozglavil-sberbank/> (дата обращения: 20.11.2024).

7. Черданцев В.П. Проблемы при обеспечении экономической безопасности России // Международный журнал прикладных наук и технологий Integral. - 2023. - № 2.

8. Черданцев В.П. Развитие и эффективная деятельность государственно-частного партнерства в России // Московский экономический журнал. - 2022. - Т. 7. - № 1.

9. Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Шарапов Ю.В. Управление человеческим капиталом сельскохозяйственных организаций в Свердловской области // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2022. - № 12. - С. 91-94.

10. Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Шарапов Ю.В. Управление человеческим капиталом сельскохозяйственных организаций в Свердловской области // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2022. № 12. С. 91-94.