

Захарова О.В.

УДК 331.108:330.322.5

**ВИЗНАЧЕННЯ ТА ДІАГНОСТИКА РИЗИКУ ІНВЕСТИВАННЯ  
У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ**

Здійснення підприємством кожного виду інвестицій у людський капітал супроводжується дією цілої сукупності ризиків, які як одночасно, так і послідовно впливають на протікання різних етапів інвестиційного процесу. При цьому на результативність здійснення одного виду інвестицій підприємства одночасно можуть впливати як ризики, що характерні безпосередньо для даного виду інвестицій у людський капітал, так і такі, що притаманні іншим напрямам інвестиційних витрат. З метою оцінки ступеня впливу факторів ризику на результативність інвестування у людський капітал доцільним є виокремлення зі всієї сукупності складових ризику інвестування найбільш загрозливих та імовірних, дія яких у сучасних умовах функціонування підприємства має найбільш визначальний негативний вплив на процеси формування різних складових ефективності кожного виду інвестиційних витрат та діяльності підприємства в цілому. Слід зазначити, що у різні періоди часу для підприємства склад найбільш загрозливих ризиків інвестування може змінюватися під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Подальші дії підприємства щодо управління ризиками інвестування мають бути спрямовані саме на виокремлені ризики задля досягнення мети мінімізації їх негативного впливу на результативність інвестування у людський капітал.

Концептуальні положення щодо обґрунтування можливих для підприємства видів ризику та кількісної оцінки ступеня ризику з точки зору різних аспектів економічної та фінансової діяльності підприємства закладено у працях В.А. Абчука, Ф. Блека, В.В. Вітлінського, Л.Л. Маханець, С.І. Наконечного, В.В. Христиановського, М. Шолеса, В.П. Щербини, О.І. Ястремського [1; 2; 3; 4; 5; 6]. Незважаючи на досить вичерпне та багатобічне висвітлення процедури визначення та управління ризиком, практичне використання існуючих підходів не дозволяє комплексно охопити всі складові ризику та не враховує специфіки безпосередньо ризику інвестування у людський капітал.

*Метою роботи* є обґрунтування процедури визначення для підприємства та діагностики можливих видів ризику інвестування у людський капітал.

Одним із дієвих інструментів скорочення та запобігання ризиків для підприємства на довгострокову перспективу є інвестування коштів у людський капітал, здійснення якого має спонукальну дію спрямування зусиль персоналу підприємства щодо найбільш повного використання його потенційних можливостей. На підставі розрахунків аналітиків Світового банку щодо доцільності різних напрямів інвестування коштів було зроблено висновок, відповідно до якого 80% ВВП розвинутих країн світу залежить безпосередньо від якості трудового потенціалу і лише 20% створюється завдяки успішному використанню його виробничої складової [7]. Відповідно до методики визначення національного багатства, розробленої Світовим банком, людський капітал посідає ключове місце у системі складових національного багатства країни та у середньому становить більш ніж 60% його загального обсягу [8, с. 64-65]. Отже, інвестування коштів у людський капітал є більш доцільним з економічного погляду, ніж інвестування в основний капітал. Саме завдяки цій властивості інвестування у людський капітал здатне створювати умови для отримання соціально-економічної ефективності від інвестованих коштів на рівні як підприємства, так і регіону, держави та міжнародному рівні, тому, як наслідок, супроводжується збільшеним ступенем ризику. Таким чином, інвестування у людський капітал, виходячи із сутнісних характеристик його економічного змісту, одночасно є чинником запобігання внутрішньовиробничих складових невизначеності і ризику підприємства та джерелом створення нових ризиків, пов'язаних із специфікою нагромадження людського капіталу. Виходячи з того, що інвестування у людський капітал має комплексний вплив на всі стадії його відтворення, то найбільшого ефекту підприємство зможе досягти лише за умови комплексного, обґрунтованого, одночасного та своєчасного здійснення різних видів інвестицій у людський капітал. Якщо ж задатися метою ранжування видів інвестування у людський капітал за ступенем пріоритетності для підприємства, як самого активного інвестора, то найбільш важливим та економічно виправданим для нього буде інвестування в освіту, професійний розвиток і перепідготовку кадрів (рис. 1).



**Рис. 1.** Піраміда пріоритетності для підприємства різних видів інвестицій у людський капітал

Інвестування в освіту і професійний розвиток та перепідготовку персоналу має найвищий рівень соціально-економічної ефективності як для підприємства, так і власно для працівника. Проте, вкладаючи

кошти у професійний та особистісний розвиток персоналу, підприємство отримує найбільший ступінь ризику, який пов'язано із високою імовірністю звільнення працівника відразу після навчання або через нетривалий період часу, який пройшов із моменту його професійного розвитку, що, в першу чергу, викликано зростанням його вартісної оцінки на ринку праці та підвищенням попиту на працю такого рівня кваліфікації та компетентності [9, с. 114].

Залежно від того, на досягнення яких результатів спрямовано програми професійного навчання – переважне засвоєння загальних знань та навичок або вузькоспеціалізована професійна підготовка, – спостерігається зміна ступеня ризику звільнення працівника. Таку закономірність можна обґрунтувати тим, що надання працівнику специфічних вузькопрофільних знань у більшості випадків обмежує сферу їх максимально повного застосування на практиці саме тим підприємством, де вони були отримані. Отже, попит на такого працівника на ринку праці буде досить низьким, що декілька знижує ризик того, що працівник протягом найближчого часу звільниться з підприємства в пошуках більш високого рівня заробітку або за будь-якою іншою причиною.

Іншою причиною звільнення працівника, який пройшов курс професійного навчання та отримав певний практичний досвід роботи на підприємстві, може стати його бажання організувати власну справу у напрямі роботи даного підприємства або у суміжній сфері економічної діяльності. Аналіз існуючих моделей оплати праці, які використовуються підприємствами різних країн світу, дозволив встановити, що досягти мінімізації даного виду ризику вдалося лише на підприємствах Японії, де завдяки історично сформованому процесу повсюдного впровадження системи довічного найму, ротації працівників за різними робочими місцями в рамках підприємства та чіткої залежності рівня оплати праці від вислуги років, практичне навчання на робочому місці давало значне зростання рівня продуктивності праці та стримувало у працівників бажання звільнитися [10, с. 82-83]. При використанні всіх інших існуючих форм і систем оплати праці та найму працівників підприємства запобігання даного ризику інвестування у людський капітал є вкрай складним процесом.

Ще однією складовою ризику при здійсненні інвестування в освіту та професійну підготовку персоналу є ймовірність низького рівня засвоєння нових знань і навичок працівниками у процесі навчання внаслідок або високої складності навчального матеріалу та програм, або недостатньої освітньої і професійної підготовки працівників, або недостатнього рівня професійної майстерності викладачів та тренерів, або у зв'язку із відсутністю у слухачів зацікавленості у власному професійному розвитку в даному напрямі. Однак навіть якщо припустити, що працівник повністю засвоїв матеріал і отримав достатній обсяг необхідних теоретичних знань та практичних навичок, проте не має змоги в найближчий час використати їх у практичній діяльності, то існує досить висока ймовірність того, що підприємство повністю або частково втратить кошти, інвестовані у професійний розвиток такого працівника. Із часом отримані знання і навички без їх систематичного використання у практичній діяльності та своєчасного оновлення піддаються моральному зносу та поступово втрачаються. Відшкодування такого зносу потребує від підприємства інвестування додаткових коштів, кількісна характеристика яких може навіть перевищувати первинні їх обсяги, інвестовані у професійний розвиток та перепідготовку працівника.

Як ще один чинник ризику даного виду інвестування слід також назвати необґрунтоване навчання працівників за програмами, отримані знання та навички за якими не можуть повністю або частково бути використаними в умовах даного підприємства або взагалі не мають практичного використання при сучасному технологічному розвитку підприємства. У цьому випадку навіть успішне закінчення такого навчання не дозволить підприємству отримати пряму економічну віддачу від інвестованих у професійний розвиток працівників коштів. Непрямим ефектом такого навчання можна вважати підвищення лояльності навченого персоналу до підприємства, яке може бути викликано особистою зацікавленістю працівників у саме такому виді навчання, а також покращення емоційно-психологічного стану працівників, які пройшли цікавий для них тренінг або курс професійного розвитку.

Другим пріоритетним для підприємства видом інвестицій у людський капітал є інвестування в інноваційну та творчу діяльність персоналу шляхом створення відповідних мотиваційних умов, стимулів та зацікавленості працівників у інноваційному спрямуванні власної праці. Основними чинниками ризику при здійсненні даного виду інвестування у людський капітал є відсутність у працівників бажання змінювати устояну організацію і зміст праці та невідповідність між вимогами, які висуваються керівництвом підприємства до якості праці, та існуючим рівнем її оплати. Отже, основним джерелом виникнення ризику у даному випадку є психологічний бар'єр працівника, який породжує його пасивність при необхідності модернізації організації трудової діяльності, та невдоволеність умовами, режимом праці і рівнем її оплати.

Третью за пріоритетністю інвестиційною складовою для підприємства виступає інвестування у мобільність та полівалентність персоналу, яке призвано скоротити необґрунтовану надлишкову чисельність персоналу та значно збільшити його взаємозамінність і професійну функціональність. Основним ризиком даного виду інвестування також є відсутність у персоналу бажання отримувати додаткові знання та навички, змінювати зміст праці із погляду на наявну невідповідність між вимогами до якості праці і рівнем її оплати на підприємстві. Відсутність можливості кар'єрного зростання та збільшення доходу працівника, який постійно проходить професійне навчання, також є чинником ризику для даного виду інвестування підприємством коштів у людський капітал.

Інвестиції в охорону здоров'я є одними з найменш привабливих видів інвестицій у людський капітал для підприємства, проте найбільш бажаними для працівника та суспільства. Даний вид інвестицій створює умови для покращення фізичного і морального стану здоров'я та якості життя працівників, скорочення та

ліквідації випадків захворюваності та виробничого травматизму, що дозволяє покращити добробут як окремої людини, родини, так і суспільства в цілому. Інвестування в охорону здоров'я здійснюється здебільшого економічно успішними та соціально відповідальними підприємствами, у першу чергу, підприємствами із іноземним капіталом, шляхом сплати медичних страховок, придбання спортивних абонементів та систематичного проведення медичних оглядів персоналу. У даному випадку ризик для підприємства полягає в ймовірності захворювання або травмування працівника поза залежністю від того, інвестувало підприємство періодично кошти в охорону його здоров'я чи ні.

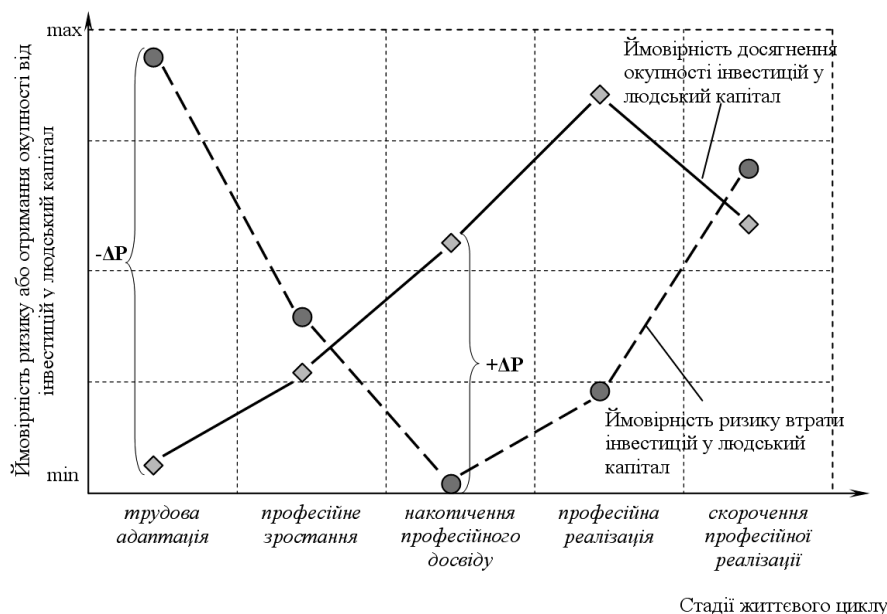
Найменш пріоритетним для підприємства є інвестування у мотивацію працівників до професійного розвитку, оскільки такий вид інвестиційних витрат не дає повної гарантії максимально швидкої віддачі від інвестицій та супроводжується ризиком втрати інвестованих коштів, якщо мотивація не дасть очікуваного ефекту. У випадку, якщо мотивація підвищить зацікавленість працівника у власному професійному розвитку, рівень ефективності інвестування для підприємства буде залежати від того, наскільки працівник самостійно або при фінансово-організаційній підтримці підприємства зможе реалізувати своє бажання професійно зростати і в подальшому зможе максимально повно використати отримані знання та набуті професійні навички на практиці.

Отже, при виборі того або іншого виду інвестицій у людський капітал підприємству слід не лише керуватися прагненням до отримання найбільшого соціально-економічного ефекту у коротший термін, але і максимально враховувати очікування та прагнення працівників відносно власного професійного розвитку на підприємстві. Разом із тим підприємство також має ідентифікувати і враховувати ймовірні чинники невизначеності та ризику інвестування і своєчасно розробляти й впроваджувати заходи із управління ризиками одночасно на всіх стадіях інвестування підприємством коштів у людський капітал.

Завчасне визначення та своєчасне впровадження обґрунтованої стратегії реагування на ризик інвестування має створити умови для забезпечення достатнього ступеня дієвості і результативності заходів управління ризиком та підвищити можливість досягнення підприємством очікуваного рівня ефективності інвестування у людський капітал. Отже, процедура оцінки результативності заходів реагування на ризик інвестування має носити комплексний характер та складатися із визначення у динаміці ключових показників, що кількісно характеризують як економічний ефект від інвестування, так і масштаб негативного впливу наслідків настання певних складових ризику інвестування у людський капітал. Вибір ключових показників оцінки залежить від сфери функціонування підприємства, специфіки трудової діяльності працівника, у професійний розвиток та охорону праці якого підприємство інвестувало кошти, а також від тієї стадії життєвого циклу працівника на підприємстві, в якій він знаходиться безпосередньо у момент інвестування. Співставлення в динаміці фактичних значень обраних таким чином ключових показників з їх нормативними рівнями, що мають визначатися та по мірі необхідності коригуватися фахівцями з управління персоналом, надасть можливість оцінити ступінь досягнення умов ризикостійкості підприємства відносно ризику інвестування у людський капітал або встановити необхідність зміни обраної стратегії реагування на певну складову ризику. Водночас підприємству, навіть при досягненні очікуваного рівня ризикостійкості, не варто зупиняти моніторинг ризику інвестування завдяки відносності періоду стійкості, можливості загострення наявних складових ризику та високій ймовірності появи нових складових ризику інвестування.

Встановлена на підставі використання критерію періодичності доцільність професійного навчання працівника має бути також підтвердженою аналізом першочергової необхідності інвестування у професійний розвиток на певній стадії його життєвого циклу. Для виконання такого аналізу спочатку визначається стадія життєвого циклу працівника, після чого здійснюється порівняння ймовірностей виникнення позитивних та негативних наслідків інвестування у людський капітал (рис. 2). У випадку, якщо ймовірність настання ризику втрати інвестицій у людський капітал перевищує ймовірність отримання окупності від них (спостерігається на таких стадіях життєвого циклу, як трудова адаптація, професійне зростання та скорочення професійної реалізації), здійснення професійного розвитку працівника стає досить ризикованим та може призвести не лише до втрати можливості отримання окупності, але й до повної безповоротної втрати інвестованих коштів.

У іншому випадку, коли ймовірність отримання підприємством окупності інвестицій у людський капітал перевищує ймовірність настання ризику повної або часткової втрати інвестованих коштів (спостерігається на таких стадіях життєвого циклу, як накопичення професійного досвіду та професійна реалізація), можливості для отримання позитивної віддачі й окупності значно зростають, що робить професійний розвиток працівника більш обґрунтованим з економічного погляду.



**Рис. 2.** Співставлення ймовірності ризику та досягнення окупності інвестицій у людський капітал на різних стадіях життєвого циклу розвитку працівника

Разом із тим, підприємство має можливість самостійно коригувати чисельне значення ймовірності настання як позитивних, так і негативних наслідків інвестування у людський капітал шляхом своєчасного впровадження відповідної стратегії реагування на негативні ризики інвестування та здійснення планових заходів зі стимулювання настання позитивних наслідків. При цьому основні заходи реагування на ризики інвестування необхідно спрямовувати на ті його складові, ймовірність виникнення та негативна дія яких сягають найбільш загрозового та критичного для підприємства рівня.

Після встановлення контингенту працівників підприємства, які протягом найближчого часу мають пройти процедуру професійного навчання або перенавчання, виникає потреба у визначенні знань, саме яких бракує обраним працівникам для успішного виконання ними професійних обов'язків та подальшого професійного і кар'єрного зростання. Об'єктивно здійснити таку експрес-оцінку може сам працівник та його безпосередній керівник за результатами праці протягом останніх кількох місяців. Більш детальне визначення потреби у професійному навчанні може бути здійснено завдяки створенню та постійному використанню дієвої системи оцінки та атестації досягнутого рівня професійних здібностей працівників. У результаті проведеної таким чином оцінки у фахівців з управління персоналом виникає можливість обрати ті основні програми розвитку, які надалі мають бути застосованими до певних працівників підприємства, і визначити можливість їх групування та об'єднання у навчальні групи за обраними напрямками навчання.

#### Джерела та література:

1. Абчук В. А. Риск в бізнесі, менеджменті і маркетингу / В. А. Абчук. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2006. – 480 с.
2. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К. : ТОВ Борисфен-М, 1996. – 336 с.
3. Вітлінський В. В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності / В. В. Вітлінський, Л. Л. Маханець. – К. : КНЕУ, 2008. – 432 с.
4. Христиановский В. В. Экономический риск и методы его измерения / В. В. Христиановский, В. П. Щербина. – Донецк : ДонНУ, 2000. – 197 с.
5. Ястремський О. І. Моделювання економічного ризику / О. І. Ястремський. – К. : Либідь, 1992. – 176 с.
6. Black F. The Pricing of Options and Corporate Liabilities / Fischer Black, Myron Scholes // Journal of Political Economy. – 1973. – May-June. – P. 637-659.
7. Рекомендації щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію : Затверджено Наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 564 від 03.12.2008 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN44854.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html).
8. Шумская С. С. Национальное богатство: методологические подходы и оценки по Украине / С. С. Шумская // Экономическая теория. – 2006. – № 4. – С. 62-76.
9. Криклій А. С. Фінансування професійного навчання персоналу / А. С. Криклій // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 113-118.
10. Ингиу Оу. Японский менеджмент: прошлое, настоящее и будущее / Ингиу Оу; под ред. и с предисл. В. А. Спивака. – М. : Эксмо, 2007. – 160 с.