

Научная статья

Original article

УДК 331.1

doi: 10.55186/2413046X\_2025\_10\_12\_297

edn: OGFMSM

**ОТ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ К ИНВЕСТИЦИЯМ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ  
КАПИТАЛ: КАК МЕНЯЛСЯ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ СОТРУДНИКОВ  
FROM STAFF COSTS TO HUMAN CAPITAL INVESTMENTS: HOW  
THE APPROACH TO EMPLOYEE EVALUATION HAS CHANGED**



**Волкова Нина Владимировна**, старший преподаватель высшей школы менеджмента, Тихоокеанский государственный университет, Россия, г. Хабаровск, E-mail: 008721@togudv.ru

**Карманова Татьяна Сергеевна**, менеджер ИП Пушкарев М.А., Тихоокеанский государственный университет, Россия, г. Хабаровск, E-mail: 2023100904@togudv.ru

**Volkova Nina Vladimirovna**, Senior Lecturer, Higher School of Management, Pacific State University, Russia, Khabarovsk, E-mail: 008721@togudv.ru

**Karmanova Tatyana Sergeevna**, manager at Individual Entrepreneur M.A. Pushkarev, Pacific National University, Russia, Khabarovsk, E-mail: 2023100904@togudv.ru

**Аннотация.** В статье приведены результаты исследования трансформации парадигмы управления человеческим капиталом в организациях, отражающая переход от восприятия персонала как затратного фактора к пониманию его как стратегического инвестиционного актива. Актуальность этого исследования продиктована возрастающей ролью человеческого капитала в современной экономике знаний и настоятельной необходимостью

переосмысления парадигм управления трудовыми ресурсами в условиях цифровой трансформации. Целью стал анализ этапов становления концепций управления персоналом, а также выявление методологических подходов к оценке и развитию человеческого капитала в организационной практике. Основу исследования составляет обзор научной литературы, компаративный анализ исторически сложившихся подходов и классификацию современных инструментов оценки человеческого капитала. Результаты свидетельствуют о том, что в условиях экономики знаний, ориентация на затраты в сфере управления персоналом утрачивает свою релевантность, тогда как инвестиционный подход обеспечивает организациям долгосрочные конкурентные преимущества. Основные выводы работы подчеркивают необходимость пересмотра всей структуры роли сотрудников в корпоративной стратегии и имплементации методов, позволяющих измерять и оптимизировать рентабельность инвестиций в развитие персонала.

**Abstract.** The article presents the results of a study on the transformation of the human capital management paradigm in organizations, reflecting the transition from viewing personnel as a cost factor to understanding them as a strategic investment asset. The significance of this research is driven by the increasing role of human capital in the modern knowledge-based economy and the urgent need to rethink human resources management paradigms in the context of digital transformation. The purpose of this work is to analyze the stages of the development of human resources management concepts and identify methodological approaches to assessing and developing human capital in organizational practice. The methodological framework of the study includes a review of scientific literature, a comparative analysis of historical approaches, and a classification of modern tools for assessing human capital. The results obtained indicate that in a knowledge-based economy, focusing on costs in the areas of.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, управление персоналом, инвестиции в развитие сотрудников, оценка трудового потенциала,

экономика знаний, стратегическое управление ресурсами, нормирование труда

**Keywords:** human capital, personnel management, employee development investments, assessment of labor potential, knowledge economy, strategic resource management, labor standardization

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие мировой экономики на протяжении последних десятилетий значительно изменило восприятие роли людей в бизнесе. Корни истории изучения человеческого капитала уходят в XVIII век, когда Адам Смит писал в «Исследовании о природе и причинах богатства народов», выделив человеческие способности как часть основного капитала общества. По его словам, основной капитал состоит не только из машин и орудий труда, но и «из приобретенных и полезных способностей всех жителей или членов общества». Смит отмечал, что большую ловкость и умение рабочего можно рассматривать с той же точки зрения, как и машины и орудия производства, которые сокращают или облегчают труд и которые хотя и требуют известных расходов, но возмещают эти расходы вместе с прибылью [4]. На протяжении долгого времени затраты на персонал рассматривались как бремя, которое уменьшит прибыль компании. Однако эта идея в современном мире не соответствует реальности. Переход к постиндустриальной экономике и экономике знаний поставил человеческий потенциал в центр всех стратегических решений.

Экономисты и руководители бизнеса постепенно осознали, что вложения в развитие сотрудников приносят ответное действие, сравнимое с инвестициями в оборудование или технологии [1]. То есть эффективнее потратить денежные средства на повышение квалификации своего сотрудника, чем потратить эти же средства на технику. В современном мире это часто оказывается прибыльнее. Именно накопленные знания, навыки и

опыт работников формируют конкурентное преимущество, которое невозможно скопировать или быстро заменить.

Современная экономика ставит перед менеджментом новые вызовы, основанные на том, что российские организации продолжают применять традиционные подходы к управлению персоналом, недооценивая значение инвестиций в человеческий капитал. Также цифровизация экономики увеличила потребность постоянного и качественного обновления компетенций сотрудников. И, на рынке труда усилилась конкуренция за квалифицированные кадры, что побуждает руководителей компаний пересматривать свои кадровые стратегии и переосмысливать подход к развитию и удержанию персонала. Данная конкуренция ощутима и сегодня.

Исследование посвящено изучению изменений в управлении человеческим капиталом и определению способов измерения результатов вложений в обучение и развитие сотрудников.

Задачами исследования стали:

- рассмотрение исторического контекста эволюции концепций управления персоналом;
- выявление недостатков традиционного затратного подхода;
- проведение анализа методов оценки человеческого капитала;
- определение показателей эффективности инвестиций в персонал.

### **МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Исследование основано на анализе научных статей, литературы и теоретических разработок в области управления человеческим капиталом. Методологическая основа включает следующие подходы:

**Анализ литературы.** В первую очередь, использован анализ работ отечественных и зарубежных авторов, исследовавших проблемы управления персоналом и человеческого капитала. Рассмотрены теоретические работы Гэри Беккера и его концепция инвестиций в образование как инвестиций в человеческий капитал. Была изучена работа, посвящённая роли

человеческого капитала в развитии экономики, и исследования по управлению человеческим капиталом в организациях.

**Сравнительный анализ.** Было осуществлено сравнение исторических подходов к управлению персоналом, а именно затратного подхода, с современными инвестиционными концепциями управления человеческим капиталом.

**Классификация методов оценки.** Произведена систематизация методов оценки человеческого капитала, используемых как в теории, так и в практике управления организациями. При этом были рассмотрены основные зарубежные методические подходы, включая модель активов американского экономиста Г. Беккера, а также исследования Карла-Эрика Свейби, которые предложили системы показателей и методики для комплексной оценки человеческого капитала с учётом различных факторов его развития [2].

**Синтез информации.** На основе анализа различных источников были выявлены общие тенденции в трансформации подходов к управлению персоналом, в контексте цифровизации и глобализации экономики.

**Источники информации включали.** Обращаясь к источникам информации, были использованы данные монографии и учебные пособия по экономике человеческого капитала, рецензируемые научные статьи по управлению человеческим капиталом.

Методологическую основу исследования составил комплексный анализ научных источников - от классических трудов до современных разработок. Сравнительный анализ парадигм управления и систематизация методов оценки человеческого капитала позволили выявить ключевые тенденции его трансформации. Совокупность теоретических и практических материалов обеспечили целостное понимание эволюции управления человеческим капиталом в современных экономических условиях.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **Эволюция подходов к управлению персоналом**

В зависимости от экономической модели восприятие человека в организации изменялось. На протяжении большей части двадцатого века люди в компаниях рассматривались преимущественно как замещаемый ресурс. Высокое качество образования и развитие получала преимущественно узкая группа специалистов на руководящих должностях. В то время, как остальные работники ограничивались минимальным набором знаний, необходимым непосредственно на рабочем месте, без серьёзных инвестиций со стороны компании.

Расходы на обучение, если они и производились, не планировались стратегически. Зачастую это была решительная мера, ответ на острую необходимость, а не продуманное развитие. Здоровье работников, их саморазвитие, условия для творчества и инноваций — всё это воспринималось как вторичное, приоритет отдавался достижению текущих производственных показателей.

Устоявшиеся методы оказались неэффективными после перехода развитых экономик к новому этапу революции. Данные демонстрировали противоречие: экономика росла, однако скорость этого роста не совпадала с увеличением материального капитала и численности рабочей силы. Стало ясно, что продуктивность систем напрямую связана с человеческим капиталом.

Экономисты, включая Эдварда Денисона и его последователей, обнаружили, что прирост производительности превышал то, что можно было объяснить только увеличением количества машин и рабочих рук. Недостающую часть роста объясняли совокупно как «остаток Солоу» — загадочное увеличение эффективности, которое не укладывалось в известные модели [3]. Эта загадка нашла объяснение только тогда, когда исследователи сосредоточили внимание на качестве труда: образовании, умении работников, их способности к инновациям.

Выходит, что компании долго время не видели в своих сотрудниках главной движущей силы роста, а именно ключевого источника устойчивого роста. Это объясняется традиционным восприятием персонала как статьи расходов, со стороны руководителей. Именно «остаток Солоу», в конечном счете, оказался не остатком, а главным слагаемым успеха — тем самым человеческим капиталом, который и стал ключом к переходу в экономику знаний.

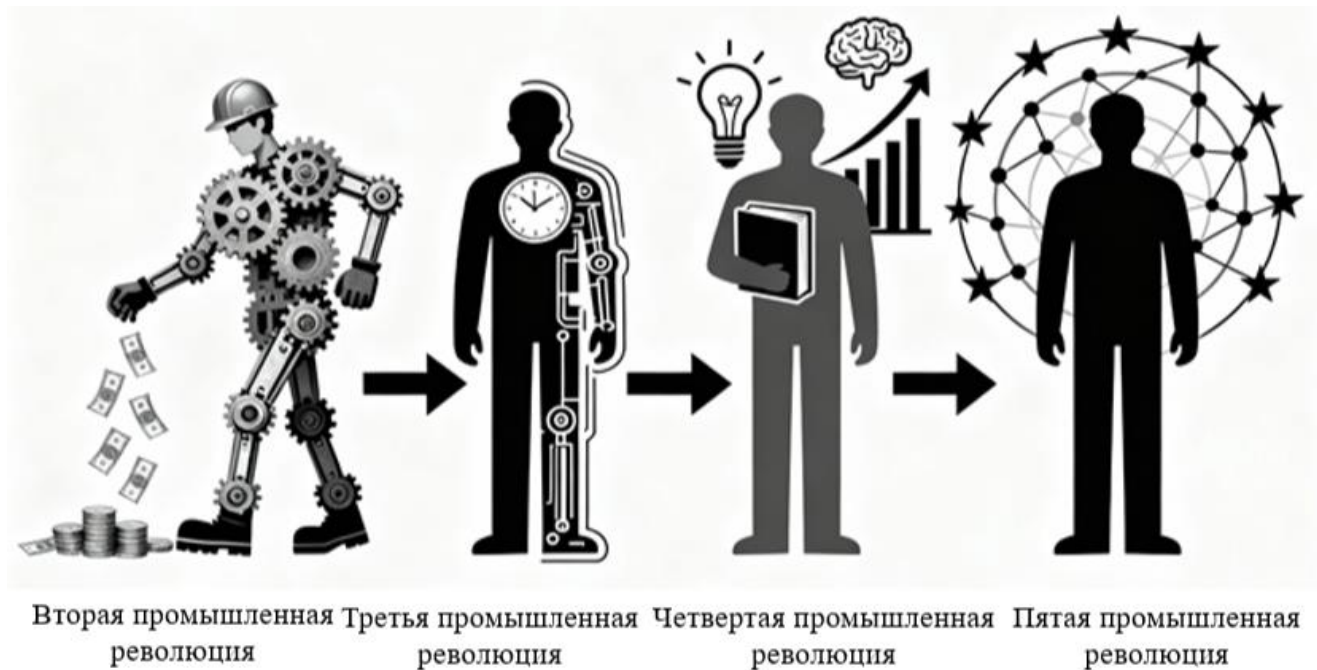


Рисунок 1 – Эволюция парадигм управления персоналом по этапам промышленных революций. названия

### От термина «затраты» к термину «инвестиции»

Ключевым моментом в переходе от операционного к стратегическому мышлению в управлении стало понимание различия, между затратами на персонал и инвестициями в человеческий капитал.

В традиционном подходе расходы на заработную плату, социальные взносы, расходы на страховку и другие выплаты работникам, рассматривались как неизбежные издержки, подобно электричеству или сырью. Они уменьшали чистую прибыль и потому должны были быть как

можно ниже. В результате исключалось системное развитие работников из стратегии компании и, как следствие, приводилось к деградации качества кадров.

Инвестиции в человеческий капитал — это совершенно другая парадигма. Она основана на том, что деньги, потраченные на образование, развитие навыков, подготовку и создание благоустройства условий работы, — это не расходы, а долгосрочные вложения, которые способны приносить отдачу. Эта отдача проявляется в виде повышенной производительности, лучшего качества работы, инновационных решений и снижения текучести кадров [1].

Беккер в своих работах показал, что дополнительный доход работника с высшим образованием в сравнении с работником, окончившим только школу, образует «прибыль» на инвестицию в образование. Согласно его расчетам, получилось, что в США отдача от высшего образования находится на уровне 10-15%, что превышает показатели прибыльности для большинства фирм [7].

Так, граница между затратами и инвестициями определялась преимущественно восприятием и подходом руководства. Там, где традиционная модель управления видела лишь издержки, подлежащие сокращению, в виде увольнения сотрудников, стратегический подход раскрывал уникальный ресурс. Исследования Беккера наглядно доказали, что инвестиции в знания сотрудников способны приносить доходность, сопоставимую с вложениями в технику или финансовые активы.

### **Методы оценки человеческого капитала**

Современная экономическая наука разработала несколько подходов к оценке человеческого капитала, каждый из которых имеет свои преимущества и ограничения.

Затратный метод опирается на учёт всех денежных потоков, направленных на развитие персонала. Компания складывает все траты на



обучение, переподготовку, повышение квалификации, улучшение условий труда, охрану здоровья и безопасности [6]. Накапливая такие инвестиции во времени, организация получает запас человеческого капитала, стоимость которого определяется исходя из расходов на его полное воссоздание. Однако данный метод имеет свой недостаток, он не учитывает скорость устаревания знаний и требует полных статистических данных, которые не всегда доступны. Основное ограничение затратного подхода состоит в том, что он пренебрегает динамикой рынка труда и быстрым устареванием профессиональных навыков. В результате, формальные инвестиции в развитие персонала могут оказаться неэффективными и обесцениться.

Доходный подход фокусируется на заработках и доходах работников. Разница между заработком работника с высшим образованием и работника с начальным образованием, минус прямые издержки на обучение, — это показатель внутренней нормы прибыли на инвестицию в образование [6]. Невозможно не согласиться со словами Теодора Шульца о том, что «Образование не только служит культурному развитию людей, делая их компетентными и ответственными гражданами, помогая им осознать ценности, которых они придерживаются, и дать оценку собственной жизни; образование также может улучшить способности людей, используемые ими в работе и управлении личными делами, — и такие улучшения помогают увеличить национальный доход» [9]. Общество часто сводит образование к профессиональной подготовке, где его главная ценность — развитие когнитивных способностей и метанавыков. Противоречие в том, что рынок требует узкой специализации, тогда как фундаментальная ценность образования — в обучении тому, как учиться. В цифровую эпоху этот фундаментальный навык становится ключевым преимуществом на рынке труда, соединяя личное развитие с экономической эффективностью. Следовательно, образование — это не выбор между становлением гармоничной личностью и приобретением узкой специализации. Это, скорее,

инвестиция в нашу способность меняться и приспосабливаться. В современной, постоянно меняющейся экономике, где вчерашние знания быстро теряют актуальность, именно эта гибкость и готовность к переобучению становятся нашим главным и наиболее устойчивым преимуществом. Современные собеседования нередко превращаются в арену, где желающие устроиться на работу борются за то, чтобы показать свою способность к быстрому обучению и практическому применению полученной информации.

Производственные функции позволяют оценить прямое влияние инвестиций в человеческий капитал на рост экономического показателя. Американский экономист Эдвард Денисон рассчитал, что вклад образования в прирост ВВП США составил за 1929-1956 годы целых 23% роста [3]. Следовательно, расчеты Денисона убедительно доказывают прямую зависимость между инвестициями в развитие человеческого капитала и ростом макроэкономических показателей.

Среди зарубежных подходов широко распространены методы Карла Эрика Свейби, который выделил четыре категории методов измерения интеллектуального капитала: методы прямого измерения (DIC), методы рыночной капитализации (MCM), методы подсчета очков (SC) и методы отдачи на активы (ROA). Каждый из этих методов имеет свои преимущества: методы прямого измерения универсальны для различных подразделений и дают точные результаты, но затрудняют сравнение между организациями. Методы рыночной капитализации и отдачи на активы предпочтительны для аналитиков благодаря комплексной оценке, но сложны в реализации. Методы подсчета очков также универсальны, но делают сравнение отделов или организаций практически невозможным из-за индивидуального выбора критериев оценки [2]. Нельзя сказать с уверенностью, что какой-либо из методов Свейби является идеальным решением для оценки интеллектуального капитала. Их основная сложность заключается в том, что

приходится выбирать между получением очень детальной информации, которая не годится для сравнения с другими организациями, и применением комплексных, но на практике очень сложных в реализации инструментов.

Индексные методики сосредотачивают внимание на анализе среднего количество лет обучения работников и соотносят его с их производительностью. Такие подходы хороши для международных сравнений и отслеживания тенденций.

Всемирный банк с 2018 г. составляет Индекс человеческого капитала – межстрановой рейтинг, в котором на февраль 2022 г. участвует 83 страны. Шкала индекса – от 0 до 1, где 1 означает достижение максимального потенциала развития человеческого капитала. В последней версии индекса от 2020 г. максимальный балл – у Сингапура, 0,88, минимальный – у Нигера, 0,29. Россия получила 0,68 балла, войдя в верхний квартиль стран по уровню развития человеческого капитала [4]. Индекс развития страны сейчас ниже, чем в передовых европейских и азиатских государствах. Это говорит о возможности существенного улучшения. Главный потенциал для роста кроется в повышении качества образования и увеличении продолжительности здоровой жизни. В настоящее время средний показатель индекса поддерживается высокой продолжительностью жизни. Однако, наибольший потенциал для роста наблюдается в сфере образования. Особое внимание следует уделить улучшению здоровья и качества жизни пожилых людей.

На макроуровне, в рамках цифровой трансформации экономики, возникла необходимость в более сложных и многоуровневых подходах к оценке человеческого капитала. Актуальные научные работы свидетельствуют о том, что подходы к оценке человеческого капитала вышли за рамки привычных, классических индикаторов. Её методология теперь обязательно включает мониторинг демографических процессов, показатели общественного здоровья, культурные аспекты и темпы технологической

трансформации общества. При этом значительное внимание уделяется анализу информационных научно-образовательных ресурсов (ИНОР) и их влиянию на развитие ЧК, особенно в рамках дистанционного обучения и удалённой работы, которые стали актуальны в последние годы [8].

Развитие цифровой экономики обусловило появление сложных, многоуровневых подходов к оценке человеческого капитала, выходящих за рамки классических индикаторов. Ярким примером служит макроуровневая методика, предложенная В.И. Меденниковым, Т. Кокуйцевой и О. Овчинниковой [8]. Данный подход предполагает оценку человеческого капитала через анализ эффективности использования информационных научно-образовательных ресурсов (ИНОР), представленных вузами в интернет-пространстве. Методика включает сложный математический аппарат, учитывающий уровень интеграции и форму хранения ресурсов, а также их востребованность. Исследование на основе этой модели выявило критически низкую наполняемость сайтов российских аграрных вузов необходимыми ресурсами (около 55,4%), а доля научной информации и вовсе составила лишь 18,3% [8]. Это наглядно демонстрирует, как цифровые следы деятельности организаций могут быть использованы для объективной макрооценки состояния человеческого капитала в стране и отдельных отраслях.

Беккер предложил методику расчета экономической эффективности получения высшего образования. Доходом от получения высшего образования по методике Беккера является разница между пожизненным заработком группы работников с высшим образованием и аналогичной группы работников, не имеющих высшего образования. В расходы, кроме расходов на обучение, Беккер включал потерянный возможный заработок за время обучения [7].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что современная наука предлагает развитую систему подходов к оценке человеческого капитала,

которые продолжают эволюционировать — от классических затратного и доходного методов до комплексных систем. Анализ показывает, что ни один метод не является универсальным, простые методики полезны для тактических задач, для стратегического управления требуется учет более широкого контекста, включая демографические тренды и технологическое развитие. Опыт ведущих экономистов подтверждает, что именно многоуровневая оценка, адаптированная к цифровой реальности, позволяет в полной мере раскрыть инвестиционную природу человеческого потенциала и его прямую связь с экономическим ростом.

### **Показатели эффективности инвестиций в персонал**

Для оценки эффективности инвестиционного подхода компании используют систему ключевых показателей, среди которых центральное место занимает производительность труда на одного работника. Этот показатель является прямым признаком отдачи от вложений в развитие персонала. Если человек целенаправленно обучается, то производительность растет, что находит отражение в увеличении выпуска продукции на человека, повышении скорости обслуживания клиентов или улучшении качества товаров и услуг.

Показатель текучести кадров демонстрирует способность компании сохранять ценных специалистов. Высокая текучесть равносильна потере инвестиций в персонал. Успешное удержание сотрудников после их развития, напротив, свидетельствует об эффективном расходовании бюджета на человеческие ресурсы.

Качество и скорость инновационных решений — показатель, критичный для современной экономики. Развитый человеческий капитал является залогом успешной адаптации компаний к рыночным трансформациям, ускоряет процесс вывода новых продуктов на рынок и повышает результативность в решении сложных задач.

Затраты на переподготовку при смене технологий или бизнес-процессов. Если персонал хорошо образован и развит, переучивание идёт быстрее и дешевле.

Прибыль на одного работника — обобщающий показатель того, насколько эффективно компания использует свои человеческие ресурсы. Рост этого показателя при одновременном увеличении инвестиций в персонал свидетельствует об окупаемости этих инвестиций.

Чтобы понять, насколько эффективно мы вкладываем деньги в развитие сотрудников, необходимо следить не только за тем, как растет производительность и прибыль, но и за тем, как часто увольняются люди, чьи навыки и компетенции важны для компании и как быстро приспосабливаются к изменениям. Именно совокупный эффект этих метрик позволяет объективно оценить отдачу от развития сотрудников и подтверждает, что человеческий капитал трансформируется из статьи расходов в ключевой актив организации.

### **Структура управления человеческим капиталом**

Эффективное управление человеческим капиталом требует системного подхода, охватывающего четыре основных функции: планирование, организацию, мотивацию и анализ [6].

В рамках цифровизации экономики, структура управления человеческим капиталом претерпевает серьёзные изменения. Современные системы управления человеческим капиталом (НСМ-системы) на основе облачных технологий позволяют автоматизировать процессы планирования, анализа и оценки эффективности инвестиций в персонал. Эти системы интегрируют данные о сотрудниках со всех уровней организации и предоставляют руководителям аналитику в реальном времени. Получается, четыре традиционные функции управления ЧК (планирование, организация, мотивация и анализ) теперь поддерживаются цифровыми инструментами,

которые значительно повышают скорость и качество принимаемых решений по управлению персоналом.

Определение стратегических задач развития компании и их преобразование в конкретные параметры, касающиеся кадрового обеспечения – это суть планирования. Данный процесс включает в себя установление потребностей в численности, квалификации и компетенциях сотрудников. В ходе планирования, руководство компании изучает рыночную ситуацию, отслеживает тренды спроса на специалистов различного профиля, оценивает текущий кадровый состав, учитывая возрастные особенности, и формулирует кратко- и долгосрочные задачи развития. На основе этих данных определяется потребность в конкретных специалистах и их количестве на определенные периоды. Эффективность планирования прямым образом сказывается на формировании корпоративной культуры. Если сотрудники видят, что компания проектирует их профессиональный рост, вкладывается в их обучение и осознает их значимость, это укрепляет их преданность, снижает увольнения и стимулирует рост производительности. Планирование демонстрирует персоналу, что они являются не просто исполнителями задач, а важными участниками в достижении стратегических целей организации.

Организация представляет собой процесс создания и внедрения структур, процессов и систем, призванных обеспечить эффективное использование и развитие потенциала сотрудников в рамках достижения стратегических задач. В ее состав входят разработка требований к квалификации для каждой должности, проектирование рабочих мест и определение нормативов трудозатрат, ориентированных на стратегические цели, а также формирование систем обучения и профессионального развития. Хорошо структурированные системы формируют среду, где сотрудники ясно осознают свои обязанности и ожидания, располагают необходимыми инструментами и знаниями для выполнения поставленных задач, а также

имеют возможность обмениваться опытом и совместными усилиями решать возникающие проблемы.

Для успешного управления персоналом необходимо создать комплексную систему мотивации, которая объединяет личные амбиции сотрудников и стратегические цели компании. Такая система выходит за рамки простого вознаграждения и включает в себя признание заслуг, вовлечение в процессы принятия решений и возможности для профессионального роста. Когда мотивация сотрудников сбалансирована, они становятся движущей силой организации, проявляя инициативу и предлагая новые идеи. Это помогает уменьшить текучесть кадров, сохраняя ценный опыт, и способствует созданию атмосферы сотрудничества, где командная работа ценится больше, чем конкуренция. В итоге, продуманная система мотивации является основой для развития персонала и достижения устойчивого успеха компании.

Регулярный анализ предполагает отслеживание реальных результатов по отношению к намеченным целям, определение факторов, влияющих на расхождения, и обнаружение возможностей для оптимизации использования трудового потенциала. В этот процесс входит получение важных данных (объем выполненной работы, уровень ее качества, частота увольнений), выявление слабых мест, сопоставление с показателями других компаний и контроль за результативностью внедренных изменений. Такая система дает возможность проводить беспристрастную оценку сотрудников на основе фактов, а не личных впечатлений, помогает компании раскрыть скрытые возможности работников и направить их энергию в правильное направление, мотивирует персонал повышать свои результаты благодаря прозрачности достигнутого прогресса, своевременно предупреждает угрозу потери ценных специалистов и ухудшения качества труда.

Таким образом, эффективное управление человеческим капиталом представляет собой целостный цикл, где цифровизация традиционных



функций — планирования, организации, мотивации и анализа — не подменяет собой стратегическую роль руководителя, а усиливает ее. Внедрение HCM-систем преобразует разделившиеся кадровые процессы в единую систему управления, основанную на данных и обратной связи. Это позволяет не только оперативно реагировать на изменения, но и решительно формировать человеческий потенциал как ключевой источник конкурентного преимущества компании.

## **ВЫВОДЫ**

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Традиционный подход, рассматривающий людей как затратный фактор, становится неэффективным в контексте экономики знаний. Компании, пренебрегающие развитием персонала, рискуют отстать от конкурентов, которые активно инвестируют в своих сотрудников. Современная ситуация в российской экономике усугубляется тем, что многие организации не только недооценивают важность инвестиций в ЧК, но и не используют для управления им современные цифровые инструменты и аналитические методики. В условиях ускоренной цифровизации и изменения технологического порядка компании, которые остаются на традиционном затратном подходе и не внедряют новые методы оценки ЧК, рискуют полностью потерять конкурентоспособность. При этом, компании-лидеры в развитых странах и передовые российские организации уже переходят на интегрированные подходы, которые соединяют анализ человеческого капитала с методами больших данных (Big Data) и элементами искусственного интеллекта для прогнозирования потребностей в развитии персонала [5].

Существует несколько валидных методов оценки, каждый из которых даёт дополнительную информацию о качестве и производительности персонала. Наиболее практически значимым для организаций является

комбинированный подход, объединяющий затратный метод с анализом производительности и доходности [6].

Практическая реализация инвестиционного подхода заключается в успешном переходе от оперативного управления персоналом к стратегическому управлению человеческим капиталом, который требует комплексное переосмысление организационной структуры, обучение менеджеров новым компетенциям и формирование новой корпоративной культуры. Это длительный процесс, требующий последовательного внедрения на всех уровнях организации.

Компании должны отслеживать не только финансовые показатели (прибыль на одного работника), но и нефинансовые показатели (текучесть кадров, качество инноваций, удовлетворённость работников). Только комплексный подход позволяет объективно оценить эффективность инвестиций в человеческий капитал.

Стратегическое значение этой трансформации. Организации, которые успешно внедрили управление человеческим капиталом, демонстрируют лучшие показатели финансовой результативности, более стабильный рост и лучшую адаптивность к изменениям рынка [6]. Они привлекают лучших специалистов, потому что репутация компании как места, где ценят развитие сотрудников, становится конкурентным преимуществом на рынке труда.

Практическая значимость проведённого исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы руководителями организаций при пересмотре кадровой политики и переходе к инвестиционной модели управления персоналом, HR-специалистами при выборе методов оценки эффективности работников и планировании программ развития, мотивации сотрудников. Несомненно, студентами экономических и управленческих специальностей для лучшего понимания современных подходов к управлению человеческим капиталом и органами государственной власти

при разработке политики в области образования и развития человеческого потенциала.

Хотя инвестиции в персонал очевидно выгодны, их внедрение затруднено. В условиях экономической нестабильности компании часто выбирают сокращение текущих затрат на сотрудников. Чтобы изменить общее отношение, необходимы более активное информирование и наглядные примеры успешного применения такого подхода.

Перспективы развития этой области связаны с цифровизацией управления человеческим капиталом, появлением новых инструментов анализа данных о персонале и большей индивидуализацией подходов к развитию каждого работника. Цифровые технологии позволят более точно измерять отдачу от инвестиций в персонал и быстрее адаптировать программы развития к меняющимся потребностям организации.

#### **Список источников**

1. Беккер, Г. С. Эпоха человеческого капитала / Г. С. Беккер // Образование в двадцать первом веке : [сборник]. — Стэнфорд, Калифорния : Hoover Institution Press, 2002. — С. 3–8. — ISBN 0-8179-2892-8.
2. Кулик, А. М. Исследование зарубежных методических подходов к оценке человеческого капитала / А. М. Кулик, Н. А. Герасимова, А. Н. Когтева // Экономика. Информатика. — 2022. — Т. 49, № 3. — С. 483–493. — DOI: 10.52575/2687-0932-2022-49-3-483-493.
3. Корчагин, Ю. А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации? : монография. — Воронеж : ЦИРЭ, 2005. — 252 с.
4. Рябова, И. Человеческий капитал: самый ценный экономический ресурс / И. Рябова // Econs Online : [портал]. — 2022. — 29 марта. — URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/samyu-tsennyy-ekonomicheskiiy-resurs/> (дата обращения: 08.11.2025).

5. Ширинкина, Е. В. Трансформация концепции управления человеческим капиталом в зависимости от этапов развития промышленности / Е. В. Ширинкина // Вопросы управления. — 2019. — № 2 (38). — С. 269–274.
6. Синянская, Е. Р. Управление человеческим капиталом организации : курс лекций. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. — 152 с. 7
7. Мозговых, А. В. Теория человеческого капитала Г. Беккера / А. В. Мозговых // CyberLeninka : [портал научных публикаций]. — 2018. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-chelovecheskogo-kapitala-g-bekkera> (дата обращения: 08.11.2025). 6
8. Medennikov, V. Human Capital in Sustainable Development and Macro-level Criteria / V. Medennikov, T. Kokuytseva, O. Ovchinnikova // Journal of Environmental Management and Tourism. — 2021. — Vol. 12, No. 4. — P. 842–853.
9. Schultz, T. W. Investment in Human Capital / T. W. Schultz // American Economic Review. — 1961. — Vol. 51, No. 1. — P. 1–17.

### References

1. Bekker, G. S. E`poxa chelovecheskogo kapitala / G. S. Bekker // Obrazovanie v dvadczat` pervom veke : [sbornik]. — Ste`nford, Kaliforniya : Hoover Institution Press, 2002. — S. 3–8. — ISBN 0-8179-2892-8.
2. Kulik, A. M. Issledovanie zarubezhny`x metodicheskix podxodov k ocenke chelovecheskogo kapitala / A. M. Kulik, N. A. Gerasimova, A. N. Kogteva // E`konomika. Informatika. — 2022. — T. 49, № 3. — S. 483–493. — DOI: 10.52575/2687-0932-2022-49-3-483-493.
3. Korchagin, Yu. A. Rossijskij chelovecheskij kapital: faktor razvitiya ili degradacii? : monografiya. — Voronezh : CIRE`, 2005. — 252 s.
4. Ryabova, I. Chelovecheskij kapital: samy`j cenny`j e`konomicheskij resurs / I. Ryabova // Econs Online : [portal]. — 2022. — 29 marta. — URL:

<https://econs.online/articles/ekonomika/samyu-tsennyu-ekonomicheskiy-resurs/>  
(data obrashheniya: 08.11.2025).

5. Shirinkina, E. V. Transformaciya koncepcii upravleniya chelovecheskim kapitalom v zavisimosti ot e'tapov razvitiya promy'shlennosti / E. V. Shirinkina // Voprosy` upravleniya. — 2019. — № 2 (38). — S. 269–274.
6. Sinyanskaya, E. R. Upravlenie chelovecheskim kapitalom organizacii : kurs lekciy. — Ekaterinburg : Izdatel'stvo Ural'skogo universiteta, 2014. — 152 s. 7
7. Mozgovy`x, A. V. Teoriya chelovecheskogo kapitala G. Bekkera / A. V. Mozgovy`x // CyberLeninka : [portal nauchny`x publikacij]. — 2018. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-chelovecheskogo-kapitala-g-bekkera> (data obrashheniya: 08.11.2025). 6
8. Medennikov, V. Human Capital in Sustainable Development and Macro-level Criteria / V. Medennikov, T. Kokuytseva, O. Ovchinnikova // Journal of Environmental Management and Tourism. — 2021. — Vol. 12, No. 4. — P. 842–853.
9. Schultz, T. W. Investment in Human Capital / T. W. Schultz // American Economic Review. — 1961. — Vol. 51, No. 1. — P. 1–17.

© Волкова Н.В., Карманова Т.С., 2025. Московский экономический журнал,  
2025, № 12.