

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

А. А. Кобылко¹

ЦЭМИ РАН / Государственный академический университет гуманитарных наук (Москва, Россия)

М. А. Рыбачук²

ЦЭМИ РАН / Финансовый университет при Правительстве РФ / ГУУ (Москва, Россия)

УДК: 338.2

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-1-2

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В СТРУКТУРЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ: ПОДХОДЫ К ГАРМОНИЗАЦИИ³

В последние годы формирование и накопление человеческого капитала приобретает все более важное значение в ряду конкурентных преимуществ фирмы. При этом теоретические подходы к управлению человеческим капиталом по-прежнему мало используются в практике менеджмента. Стратегический подход к формированию и накоплению человеческого капитала практически не применяется. Настоящее исследование направлено на выявление ключевых элементов, необходимых для формирования стратегии развития человеческого капитала. Базу исследования составляет синтез ряда теоретических подходов к пониманию человеческого капитала и стратегического планирования, публичные материалы, описывающие практику формирования долгосрочных установок в документах российских корпораций, и другие данные по этой тематике. Основополагающими методами исследования являются комплексный подход, сравнительный анализ и наблюдение, обобщение, также применен авторский подход к выделению формата стратегии реального предприятия. Анализ показал, что в настоящее время понятие стратегии развития человеческого капитала трактуется крупным бизнесом в подавляющем большинстве исключительно в рамках управления человеческими ресурсами, а инфраструктурная составляющая и прочие факторы часто остаются вне рамок данного понятия. При этом теоретики описывают данное понятие достаточно подробно, с выделением ряда ключевых аспектов, способствующих формированию данного нематериального актива, в том числе на длительную перспективу. В результате сформулирована и предложена структура,

¹ Кобылко Александр Анатольевич — к.э.н., доцент, ведущий научный сотрудник ЦЭМИ РАН; доцент ГАУГН; e-mail: kobyлко@cemi.rssi.ru, ORCID: 0000-0002-0178-106X.

² Рыбачук Максим Александрович — к.э.н., ведущий научный сотрудник ЦЭМИ РАН; доцент Финансового университета при Правительстве РФ; ведущий специалист ГУУ; e-mail: m.ribachuk@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0788-5350.

³ Работа выполнена при финансовой поддержке Российского научного фонда (проект № 23-28-01551).

© Кобылко Александр Анатольевич, 2024 

© Рыбачук Максим Александрович, 2024 

а также ряд ключевых характеристик универсальной стратегии развития человеческого капитала — ее срок, степень открытость и пр. Обоснована необходимость выделения трёх направлений развития данной области в долгосрочном периоде, согласованных с прочими стратегическими решениями. Это развитие работника, а также формирование инфраструктуры знаний и социальной инфраструктуры предприятия.

Ключевые слова: стратегия, человеческий капитал, стратегическое планирование, формат стратегии, стратегия развития человеческого капитала, стратегический человеческий капитал.

Цитировать статью: Кобылко, А. А., & Рыбачук, М. А. (2024). Человеческий капитал в структуре стратегии компании: подходы к гармонизации. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 59(1), 29–52. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-1-2>.

A. A. Kobylko

Central Economics and Mathematics Institute of the RAS /
State Academic University for the Humanities (Moscow, Russia)

M. A. Rybachuk

Central Economics and Mathematics Institute of the RAS /
Financial University under the Government of the Russian Federation /
State University of Management (Moscow, Russia)

JEL: A10, A20, B40

HUMAN CAPITAL IN CORPORATE STRATEGY STRUCTURE: APPROACHES TO HARMONIZATION

The importance of human capital accumulation is increasing among the competitive advantages of a company. However, the attention paid to it in the practice of management is not sufficient. Strategic human capital does not form in the long term. This study identifies the key elements that are necessary in forming a human capital strategy. The applied methodology rests on a fusion of theoretical approach to human capital and strategic planning, public materials describing the practice of forming long-term attitudes in the documents of Russian companies and statistical data. The main research methods are a complex approach, comparative, statistical analysis and observation, together with the author's approach to highlighting the format of a real enterprise strategy. The study has shown that currently corporations are considering the concept of human capital strategy only within the framework of human resource management. The infrastructure component and other factors remain outside the framework of this long-term planning. However, the researchers describe this concept in sufficient details, highlighting a number of key aspects that contribute to the formation of this intangible asset. We propose a structure and a number of key attributes of the human capital strategy such as urgency, degree of detailization, publicity, etc. We substantiate the need to identify three areas of development in the long term, which are coordinated with other strategic decisions. These include employee development, knowledge infrastructure formation and corporate social infrastructure construction.

Keywords: human capital, strategic planning, strategy format; human capital strategy.

Введение

Человеческий капитал (ЧК) имеет важное значение в современной экономике. В последние годы во многих странах на практике активно реализуется концепция «непрерывного образования» (Long Life Learning), которая указывает на необходимость непрерывного развития профессиональных навыков и получения новых знаний в смежных областях деятельности. Доклад Всемирного банка “The Changing Nature of Work”¹ отмечает все возрастающую потребность в повышении квалификации работников для эффективности функционирования и устойчивого экономического роста. Подобный показатель сегодня имеет одно из приоритетных значений, как на глобальном уровне, так и на государственном. Так, в России принят ряд документов, декларирующих важность ЧК для гармоничного развития страны. Это Стратегии инновационного развития и национальной безопасности РФ, Национальные проекты «Образование», «Наука и университеты», «Цифровая экономика» и «Производительность труда» (в частности федеральный проект «Развитие человеческого капитала в интересах регионов, отраслей и сектора исследований и разработок»), Указ «О национальных целях развития Российской Федерации» и ряд других. Данные документы указывают на необходимость приращения национального ЧК как одной из важнейших составляющих гармоничного развития страны.

ЧК играет одну из ключевых ролей и для успешной рыночной конкуренции компаний. Два крупных исследования (Kendrick, 1976; Eisner, 1985) ещё несколько десятилетий назад указывали на изменение пропорции веса от материального капитала в пользу ЧК, влияющих на рыночную стоимость компании. В ряде работ (Добрынин и др., 1999; Goldin, Katz, 2008; May, 2012; Капелюшников, 2013; и др.) выделяется возрастающая роль ЧК в деятельности фирмы в противовес прочим факторам. В настоящее время также озвучивается мнение, что в современных условиях ЧК является одним из ключевых факторов усиления конкурентного преимущества компании (Samson, Bhanugopan, 2022) и повышения ее эффективности функционирования (Ployhart et al., 2014; Крамин и др., 2016; Hossain, Roy, 2016; Гусаков, 2018), что приобретает особое значение в условиях цифровой экономики (Новикова, 2019; Flores et al., 2020). В (Глазьев и др., 2022) отмечается критическая необходимость повышения качества ЧК в России с целью соответствия уровню международного тех-

¹ The Changing Nature of Work / The World Development Report (WDR). The World Bank, 2019. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>

нологического прогресса и преодоления санкционных барьеров, а также неопределенности внешней среды.

ЧК представляет собой стратегический ресурс, формирование которого требует времени и не происходит одномоментно (Жданов, 2021). В связи с этим развитие ЧК является важной составляющей стратегического планирования и должно учитываться при установке долгосрочных приоритетов развития компании (Thomas et al., 2013; Phillips, Phillips, 2015).

Отметим, что большое число иностранных публикаций посвящено повышению конкурентоспособности предприятия и его устойчивости в стратегической перспективе за счет приращения ЧК (см., например, Gambardella et al., 2015; Delery, Roumpi, 2017; Boon et al., 2018; Kryscynski et al., 2021; и др.). Анализ отечественных публикаций по данной тематике показывает, что основной их массив посвящен долгосрочному развитию ЧК на макро- и мезоэкономическом уровнях; микроэкономический аспект рассматривается фрагментарно (Кельчевская, Черненко, 2015; Кондаурова, Геммерлинг, 2018). Авторы данных работ в то же самое время указывают на необходимость развития стратегических подходов к развитию ЧК на предприятиях, так как именно на предприятиях формируется базис повышения конкурентоспособности страны в текущих условиях.

В работе (Townsend et al., 2019) отмечается, что инвестиции в развитие работников влекут за собой развитие технологической базы предприятия и, как следствие, развитие его конкурентных преимуществ. Формирование стратегии развития ЧК можно осуществлять в соответствии с инновационной стратегией предприятия как схожих между собою по ряду компонентов и целевым показателям (см., например, Трачук, Саяпин, 2014; Колмыков, Горшенин, 2022). Данные элементы развития предприятия могут быть рассмотрены с субъективных позиций носителя-работника. Инновации создаются, внедряются и применяются работником — носителем индивидуального ЧК. Тогда инновации можно рассматривать как составляющую ЧК, которая может существовать в рамках компании как отчужденная от работника часть его знания (в форме патентов, лицензий и пр.). ЧК, в свою очередь, не может быть отчужден от своего носителя и является базисом для создания или применения в будущем новых технологий. Таким образом, в этом исследовании будем рассматривать ЧК не с позиции человеческих ресурсов самих по себе, а как важный элемент создания конкурентного преимущества современной фирмы — человека, способного применять свои знания и опыт, создавать и реализовывать инновации и пр.

В данной работе, выполненной за счет средств гранта РНФ (проект № 23-28-01551), проводится оценка стратегии развития ЧК ряда российских корпораций с позиции соответствия трем базовым условиям, определяющим эффективность и успешность стратегии: индивидуального ЧК работников, инфраструктуры знаний и социальной инфраструктуры.

В результате выводятся параметры универсальной стратегии развития ЧК, позволяющей добиться гармонизации стратегических и тактических решений в данной области. Внедрение полученных результатов в сферу экономической политики и распространение на представительное число российских компаний позволят перейти к устойчивому развитию национального ЧК и в долгосрочной перспективе повысить его качество и конкурентоспособность.

Человеческий капитал и его стратегические свойства

Понятие ЧК трактуется неоднозначно (см. например, Гвоздева, Казакова, 2017), поскольку достаточно широк набор его описательных характеристик. Как отмечается в (Жданов, 2020; Флек, Угнич, 2022), ЧК крайне сложно измерить, поэтому предлагается производить лишь примерную оценку по набору косвенных показателей. Соответственно также сложно и оценить степень исполнения подобных задач. В числовых показателях она может быть конкретизирована в виде минимальной доли работников, проходящих повышение квалификации ежегодно, доли руководителей со степенью кандидата наук или МВА, финансовых затрат на финансирование образовательных или социальных программ и т.п. Аналогично цель можно выразить в наборе качественных показателей: через повышение эффективности применения профессиональных способностей работников, производительности труда, повышение конкурентоспособности за счет формирования команды сотрудников, или, например, минимального уровня образования для вновь принимаемых работников, создания специфической корпоративной среды и пр. Основная составляющая подобных целевых компонент должна заключаться не только в подходах к управлению человеческими ресурсами предприятия, но и создания инструментария и набора мер по их эффективному и гармоничному применению для извлечения повышенной выгоды.

Комплекс долгосрочных решений определяет пути достижения таких целей. Концептуально стратегия развития ЧК предприятия может складываться на составных часть данного понятия. Так Т. Шульц выделял ряд индикаторов, определяющих понятие ЧК, укладывающиеся в две группы расходов: на здоровье человека и на образование различных видов и типов (Schultz, 1961).

ЧК представляет собой возобновляемый ресурс, однако срок и сложность его восстановления связаны с большими затратами, а в ряде случаев, если говорить о специфических знаниях, его восполнение может быть невозможно. Так, в (Becker, 1962) под ЧК понимаются инвестиции в человека, его обучение, подготовку на производстве, охрану здоровья, миграцию, поиск информации и пр. В работе (Begg et al., 1994) развивается иной подход: ЧК определяется через набор врожденных и приобре-

тенных качеств (способностей, талантов, образования и квалификации), а в (Handel, 2003) данные качества дополняются готовностью к сотрудничеству и коммуникационными навыками работника.

Согласно (Беккер, 2003) понятие ЧК включает три составные части: общие, специальные и прочие виды знаний. Все они основаны на возможности работника получать их при работе с различного рода информационными источниками. Следовательно, важной составляющей преумножения знаний является возможность доступа к знаниям и обмена ими работниками. Данная возможность может быть реализована за счет применения современных цифровых технологий — создания информационной базы, обеспечивающей обработку и хранение знаний, а также формирующей каналы связи для облегчения внутрифирменной коммуникации.

Как отмечается в (Жданов, 2020), ЧК организации — это совокупность ЧК ее работников. При этом уточняется, что данная совокупность не является суммой: ЧК организации может быть, как больше суммы ЧК работников — за счет проявления синергетического эффекта, так и, наоборот, меньше. Организация таким образом наделяется рядом человеческих свойств: знаниями, умениями реализовываться проекты, решать задачи, но не в индивидуальном порядке, а уже в групповом. Эффективное использование ЧК индивидуумов будет заключаться в гармоничном дополнении работниками друг друга в рамках выполнения своих обязанностей. То есть проявляется необходимость формирования механизмов, которые обеспечат коммуникацию и гармонизацию между сотрудниками компании, их комфортное функционирование, эффективное применение накопленных знаний в рамках компании, а не только их личностный рост, развитие, обучение и пр. Недостаточно набрать некоторое количество профессионалов в своих областях, необходимо, чтобы они смогли органично взаимодействовать между собой и работать в команде или, если это необходимо, работать разобщённо, с соответствующим технологическим обеспечением и механизмами координации усилий. Только в этом случае может проявиться синергия. Целью стратегии в данном случае является не только развитие ЧК, но и повышение эффективности его использования за счет обеспечения механизмов гармонизации индивидуального ЧК работников друг с другом и формирования соответствующей инфраструктуры.

Таким образом, в первом приближении стратегию развития ЧК можно определить через набор долгосрочных установок, направленных на освоение и приумножение ЧК работников предприятия, а также повышение степени его внутренней непротиворечивости, согласованности и скоординированности. Ее задачей является обеспечение работника возможностью реализации различных составляющих индивидуального ЧК в рамках компании, координационных механизмов взаимодействия между работниками, формирование информационной и социальной составляющих.

Подходы к стратегическому развитию человеческого капитала предприятия и базовые условия, влияющие на реализацию стратегических решений

Совокупность долгосрочных установок формирования и развития ЧК зависит от формы планирования долгосрочной деятельности предприятия. Любая стратегия концептуально может формироваться с трех позиций (Завьялова, Кобылко 2019):

- как целевого ориентира,
- как набора указаний, выполняемых параллельно; и
- как комплекса мероприятий, выполняемых последовательно.

Очевидно, что каждое из данных представлений стратегии как таковой является далеко не полным, поэтому фактически различные подходы к пониманию стратегии выделяют приоритет одной из них над двумя другими в виде документа. Компания, формируя стратегию, может указывать цель или набор целей, которым подчиняются все процессы и описывать пути их достижения, или формировать некоторую модель поведения компании и ее работников в рамках своего функционала, тем самым реализуя цели деятельности.

В целом стратегии предприятий концептуально можно описать с двух позиций. Первая характеризует подобные документы как набор целей и задач, направленных на удовлетворение запросов потребителей, путем предложения востребованных товаров, услуг, технологий. Вторая — подходит с позиций создания условий внутри компании для повышения ее конкурентоспособности. Другими словами, подобный документ формулируется либо с позиции важных улучшений для клиента, владельца или инвестора — «стратегия преимуществ», либо непосредственно для компании — «стратегия решений».

Выделим также другие элементы стратегии предприятия, необходимые для описания долгосрочных целей и путей их достижения (Завьялова, Кобылко 2019; Кобылко, 2022): степень секретности и детализации положений, временные характеристики, а также методическая составляющие. Например, стратегии могут иметь различную детализацию положений — от общих до крайне подробных; быть ограниченной во времени или бессрочной, публичной для широкой общественности или секретной и т.д. Различные комбинации подобных параметров определяют ее формат как набор характеристик. Их характеристики могут меняться в зависимости от индивидуальных особенностей планирования деятельности компании и требований, предъявляемых к ведению подобной деятельности законодательством, от рынка и динамики изменений на нем, от возможностей прогнозирования и скорости изменений, установок вышестоящих организаций и частоты их смены и пр. Так, «стратегия преимуществ» априори предполагает гласный подход, с информированием всех

заинтересованных лиц о деятельности компании, в то время как второй тип — «стратегия решений» — допускает, как публичные, так и засекреченные характеристики.

Аналогичные характеристики имеет с стратегия развития ЧК. Подходы к ее формированию могут различаться в зависимости от уровня, на котором они декларируются.

В рамках первого подхода развитие ЧК является либо генеральной целью компании (Мильская, 2012; Козловская, Радионова, 2012), и стратегия строится вокруг него, либо частью корпоративной стратегии как одна из подцелей или задач (Кобылко, 2022). При этом предполагается, что за счет приращения ЧК будут усиливаться конкурентные преимущества компании. В соответствии с данной установкой разрабатываются необходимые стратегические решения и проводится мобилизация внутрифирменных ресурсов.

Второй подход рассматривает развитие ЧК как одного из функциональных направлений корпоративной стратегии (функциональной стратегии), часть или составляющую социально-экономического комплекса планирования деятельности предприятия (Трачук, Саяпин, 2014). Функциональные стратегии (см. например, Thompson, Strickland, 2001) формируются посредством установки долгосрочных ориентиров для соответствующих структурных подразделений компании или видов ее деятельности.

Отметим, что принципиальная разница между двумя подходами заключается в последовательности реализации подобных целевых установок. В первом случае декларирование курса на развитие ЧК может быть принято на срок реализации одной стратегии. Во втором — это перманентный процесс, независимый от целей корпоративной стратегии, но согласованный с ними, и реализуемый при каждом новом цикле планирования и, вероятно, меняющимися решениями. При этом конкретизация стратегических решений повышается по мере перехода по следующей цепочке: «протостратегия (концепт) — корпоративная стратегия — функциональная стратегия». Таким образом, формирование стратегии развития ЧК может опираться на концептуальное описание ключевых направлений деятельности в данной области и декларации соответствующих ключевых показателей: определение путей оценки ЧК компании, целевые объемы наращивания ЧК, ресурсное обеспечение процессов развития ЧК и т.д.

Независимо от подхода, стратегия предприятия, работающего на инновационно ёмких рынках, для которых критически важно не только соответствовать всем современным технико-технологическим тенденциям, но и формировать штат работников, способных эти технологии создавать, развивать и применять на практике, должна складываться из комплекса мер и согласования разнонаправленных долгосрочных решений. В стратегии развития ЧК и его составляющих должен быть закреплён не только набор инвестиционных решений по развитию самого работника, но и формирование комплекса сопутствующих его деятельности специальных ме-

роприятий, ресурсного обеспечения и пр. — мероприятий, направленных не только на развитие ЧК, но и на его поддержание на достигнутом уровне.

Реализация каждого стратегического решения, посвященного развитию и сохранению ЧК компании, должно опираться на три базовых условия, определяющих эффективность и успешность принимаемого решения.

1. *Индивидуальный ЧК работников*, который, с одной стороны, отражает уже имеющийся уровень развития ЧК компании, а с другой стороны, включает также процессы развития ЧК работников, подбор новых сотрудников по определенным параметрам относительно уровня образования, опыта; внедрение системы развития талантов, наставничества на предприятии и пр.

2. *Инфраструктура знаний*, уровень развития которой влияет на эффективное приложение знаний и умений работников с целью достижения синергии и качественного взаимодействия между сотрудниками. В данный раздел также входят: наличие базы знаний фирмы, доступ к внешним источникам знаний, кадровый резерв, различные технико-технические средства обработки и хранения знаний и пр.

3. *Социальная инфраструктура*, развитие которой отвечает за удержание работников и сохранение накопленного ЧК через добровольное медицинское страхование, рекреационные мероприятия, социальная поддержка работников и т.д.

Концептуальная схема учета данных условий при выработке стратегического решения представлена на рис. 1.

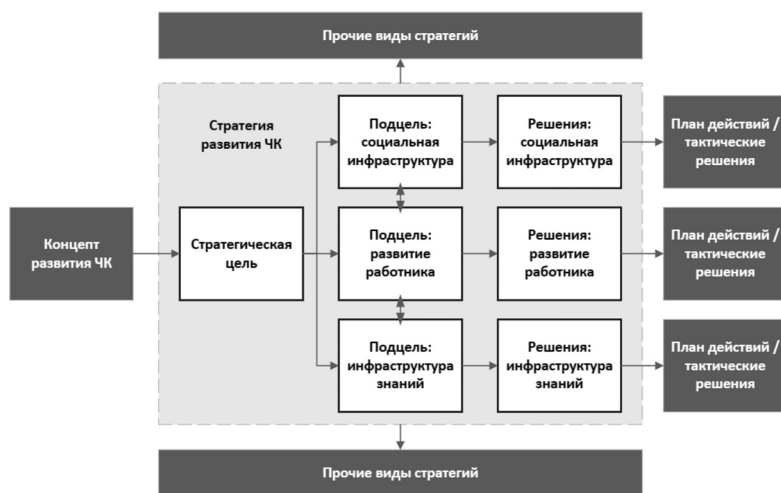


Рис. 1. Концептуальная схема реализации стратегического решения с учетом базовых условий (индивидуального ЧК работников, инфраструктуры знаний и социальной инфраструктуры)

Источник: составлено авторами.

Далее рассмотрим примеры из отечественной хозяйственной деятельности с целью выявления практики принятия и реализации стратегических решений и оценки влияния на них представленных условий. Опираясь на опубликованные стратегии ряда российских корпораций, можно оценить особенности развития ЧК в данных компаниях.

Характеристики стратегии развития человеческого капитала: кейс-стади российских корпораций

В результате анализа стратегий российских корпораций было установлено, что далеко не все из них отдельно декларируют и отдельно выделяют стратегические решения по развитию ЧК. Отметим, что в явном виде необходимость развития ЧК упоминается только в материалах группы ВТБ, а также приводятся шаги по достижению данной подцели. Остальные компании разделились на две группы: первая группа компаний, в стратегических документах которых в том или ином виде присутствуют долгосрочные цели и решения по развитию ЧК, вторая группа — компании, в документах которых данные положения упоминаются вскользь. В табл. 1 представлены компании, вошедшие в первую группу.

Таблица 1

Российские корпорации, в стратегических документах которых встречаются упоминания решений по развитию ЧК

Корпорация	Название и наличие целей развития ЧК	Характеристики стратегии	Решения по развитию ЧК
Группа ВТБ	Стратегия развития, одна из трех целей — ускорение реагирования банка на изменения рынка	— Срок — 4 года, до 2022 г. (в настоящий момент не отменена); — публичная, краткая, в виде тезисов; — сформулированы цели; — сформулированы требуемые результаты	— Развитие корпоративной культуры; — инновационность; — вовлеченность; — нацеленность на результат; — командная работа; — создание привлекательной рабочей среды и условий для лучших талантов на рынке; — системное развитие лидеров завтрашнего дня; — обеспечение роста производительности и конкурентной мотивации; — баланс командных и индивидуальных успехов
«Магнит»	Стратегия роста, одно из трех ключевых направлений — раздел «Лучший работодатель», HR-стратегия	— Срок — 5 лет, до 2025 г.; — публичная, в виде слайдов; — сформулирована цель	— Культура, ориентированная на работника; — возглавить процесс изменения рынка труда; — развивать внутренние таланты; — «умный» работодатель

Корпорация	Название и наличие целей развития ЧК	Характеристики стратегии	Решения по развитию ЧК
«МегаФон»	Стратегия-2023, один из трех ключевых фокусов развития «Счастливый сотрудник»	– Срок — 3 года, до 2023 г.; – публичная, краткая; – сформулирована цель	– Создание среды для карьерного роста; – развитие культуры лидерства и высокой результативности; – формирование эффективной среды для реализации постоянных улучшений; – интеллектуальное управление человеческим капиталом через цифровизацию HR-процессов на основе больших данных для повышения качества и скорости принятия решений
«Почта России»	Разрозненные элементы развития ЧК в рамках стратегии по некоторым направлениям, VII Почтовая заповедь	– Срок — 10 лет, до 2030 г.; – публичная, в виде слайдов	– Развивать сотрудников и улучшать условия труда; – быть командой и достигать поставленных целей, чтобы сотрудники гордились своей профессией, а компания — своими сотрудниками
РЖД	Стратегия развития холдинга РЖД, раздел «Социальная политика»	– Срок — 14 лет, до 2030 г.; – публичная, подробная; – сформулированы цели; – учитывает положения Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 г.	– Совершенствование принципов корпоративной социальной ответственности и социального партнерства; – дальнейшее внедрение современных инструментов и принципов предоставления социального пакета, направленных на формирование ответственности работника за результаты труда и свое будущее; – развитие корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения; – эффективная реализация концепции жилищной политики; – реализация социальной политики в области оздоровления и отдыха работников и членов их семей; – повышение окупаемости объектов социальной инфраструктуры

Корпорация	Название и наличие целей развития ЧК	Характеристики стратегии	Решения по развитию ЧК
Сбербанк	Стратегия-2023, цель «Развитие команды»	– Срок — 3 года, до 2023 г.; – публичная, в виде слайдов; – сформулированы цели; – согласовывается в ESG	– Наем лучших сотрудников; – долгосрочная мотивация; – сотрудничество с вузами и школами; – персонализированное обучение; – фабрика образовательного контента; – культура ответственности и результата; – экспертные треки; – гибкие форматы работы; – HR-платформы; – AI-инструменты

Источник: составлено авторами на основе материалов, размещенных на официальных сайтах компаний.

В табл. 2 представим корпорации, в стратегических документах которых отсутствуют прямые упоминания целей и решений по развитию ЧК и дадим их краткую характеристику.

Таблица 2

Российские корпорации, в стратегических документах которых отсутствуют в явном виде упоминания решений по развитию ЧК

Корпорация	Характеристика	Комментарий
«Газпром»	Одно из ключевых стратегических направлений «Инновационная деятельность» указывает на необходимость проведения НИОКР, развитие за счет внедрения инноваций в практическую деятельность, но и в нем нет указаний на развитие ЧК для достижения поставленных целей. Компанией создан «Газпром корпоративный университет», ведущий образовательную, научную и консалтинговую деятельность в рамках группы компаний	Корпоративный университет и тренинговые центры — это достаточно распространенные явления, их имеют практически все крупные компании
Магнитогорский металлургический комбинат (ММК)	В Положении устойчивого развития ММК перечисляются такие направления социальной поддержки сотрудников, как обеспечение качественного медицинского и рекреационного обслуживания, безопасных рабочих мест и т.п.	В опубликованной краткой стратегии ММК отмечается только необходимость повышения вовлеченности сотрудников в корпоративную культуру предприятия (Стратегическая инициатива № 6)

Корпорация	Характеристика	Комментарий
«Ростелеком»	Оператор «Ростелеком» достаточно подробно раскрывает подходы к развитию ЧК внутри компании. В рамках развития ESG ¹ описана структура, ключевые тематические блоки, ресурсы, направленные на развитие данной составляющей. Уточняется, что в компании принята пятилетняя стратегия управления персоналом, сформирован Департамент управления знаниями, функционирует корпоративный онлайн-университет	Корпоративная стратегия «Ростелеком» не содержит упоминаний о данной инфраструктуре и решениях
«Роснефть»	При подробных описаниях стратегических положений на срок исполнения стратегии до 2030 г., напрямую не формулируются положения по развитию ЧК. В качестве одного из приоритетов указывается обеспечение безопасных условий труда работников, но данный тезис фактически сводится к соблюдению техники безопасности на производстве	Очевидно, что характер деятельности компании не ограничивается добывающими процессами, которые и сами по себе требуют особого уровня образования, применения инновационных технологий и пр. Компания указывает, что располагает корпоративным научно-проектным комплексом, состоящим из трех десятков научно-исследовательских и проектных институтов
S7 group	Предполагает ряд конкретных шагов, которые можно отнести к элементам формирования и наращивания ЧК: безопасность сотрудников, включая защиту здоровья и охрану труда, ссуды на улучшение жилищных условий, программа добровольного медицинского страхования, программа для поддержания сотрудников в сложных жизненных ситуациях, образовательные программы и взаимодействие с вузами, достойная оплата труда	—
VK group	Включает как минимум два направления, имеющих отношение к ЧК, — привлечение, удержание и развитие талантливых специалистов, а также возможность получения дополнительного образования сотрудниками без отрыва от работы	—

¹ Environmental, Social, and Corporate Governance (ESG) — экологическое, социальное и корпоративное управление.

Корпорация	Характеристика	Комментарий
X5 group	Организация обучения сотрудников, каналы обратной связи с руководством, мотивация и адекватное вознаграждение, развитие комфортной корпоративной культуры в компании	—

Источник: составлено авторами на основе материалов, размещенных на официальных сайтах компаний.

Оценка стратегических документов корпораций «МТС», «ВымпелКом» и ГК «Аэрофлот» показала, что в них отсутствуют элементы развития ЧК.

В целом результаты анализа стратегических документов российских корпораций демонстрируют фрагментарный подход не только к формированию и развитию ЧК, но и к управлению трудовыми ресурсами. В большинстве своем положения, задекларированные в документах, направлены преимущественно на обеспечение достойных условий труда и формирования команд. Более подробное раскрытие этих решений фактически сводится к соблюдению техники безопасности на рабочем месте или снижения текучести кадров. В то же время инфраструктура знаний, направленная на развитие команд и повышение эффективности их работы, остается либо за рамками долгосрочного планирования, либо не находит отражения в подобных документах. При этом соответствующая инфраструктура часто имеется в наличии, но остается вне поля стратегического менеджмента. В свою очередь, упоминание социальной инфраструктуры, из рассмотренных выше компаний, выявлено только в документах «РЖД» и «ММК». И только у «РЖД» выявлена Долгосрочная программа по развитию ЧК, оформленная в отдельный документ.

Сводная таблица наличия компонентов, необходимых для развития ЧК, ряда крупных российских корпораций представлена в табл. 3. Знак «+» показывает, что компонент развития ЧК присутствует в стратегии, а знак «—», наоборот, демонстрирует отсутствие компонента.

Таблица 3

Оценка наличия компонентов развития ЧК ряда крупных российских корпораций

Корпорация	Индивидуальный ЧК	Инфраструктура знаний	Социальная инфраструктура
«Газпром»	+	—	—
Группа ВТБ	+	+	—
«Магнит»	+	—	—
«МегаФон»	+	+	—

Корпорация	Индивидуальный ЧК	Инфраструктура знаний	Социальная инфраструктура
ММК	+	—	+
«Почта России»	+	—	—
РЖД	+	+	+
«Ростелеком»	+	+	—
«Сбербанк»	+	+	—
S7 Group	+	—	—
VK	+	—	+
X5 Group	+	—	+

Источник: составлено авторами.

В соответствии с табл. 3 можно заключить, что развитие ЧК часто сводится вопросам развития командной работы и повышения эффективности деятельности работников. При этом социальные составляющие остаются за границами долгосрочных подходов корпораций.

Место человеческого капитала в структуре стратегии предприятия

В работе (Wright et al., 2003) предлагается понятие стратегического человеческого капитала (SHC). Определение данного понятия трактуется авторами двояко: во-первых, та часть ЧК, которая имеет критически важное влияние на всю деятельность фирмы; во-вторых, как наиболее ценную составную часть ЧК для функционирования конкретной компании. То есть интерпретация стратегических свойств происходит с позиций стратегического масштаба влияния на те или иные процессы предприятия.

Как отмечается в работе (Dirlik, Aydin-Unal, 2014), ряд исследователей долгосрочного планирования деятельности предприятий понимают под ресурсным обеспечением именно человеческие ресурсы, обеспечивающие компании конкурентоспособность и возможность реализации стратегии. Целевая составляющая стратегии развития ЧК должна заключаться в достижение конкурентного преимущества за счет квалификации и стимулирования сотрудников, при помощи которых будут формироваться новые решения технологического, рыночного, социального и прочих видов. Выделение специфического SHC в ряде случаев проявится в виде генеральных целей, вокруг которых будут формироваться долгосрочные решения. Со временем или на разных этапах жизненного цикла предприятия целевые составляющую могут меняться или пересматриваться их приоритет: от стадии первоначального формирования ЧК для молодых компаний и к развитию или сохранению для более зрелых.

Таким образом, можно сформулировать основные направления приложения усилий по развитию ЧК в рамках стратегии. В общем виде их можно представить как решения по целому ряду вопросов отношения к отчужденным и неотчужденным от работника знаниям — формализации и автономности знаний, способа привлечения, создания и концентрации знаний, их оценки, хранения и распространения и пр. Данные направления требуют принятия долгосрочных решений не только относительно человека как носителя знаний, но и способов и инструментов по управлению ими, тем самым позволяя шире рассмотреть вопрос формирования и развития ЧК. Конкретизация стратегических решений может выражаться в направлениях, которые можно обозначить как необходимый минимум с позиции работодателя, а также решения необходимых инфраструктурных задач в области эффективного приложения знаний и труда работников и обеспечения для них социальной составляющей:

- организация повышения квалификации на рабочем месте, в рабочем процессе — курсы, тренинги и пр.;
- обеспечение возможности или стимулирование работника к самостоятельному развитию — повышение уровня образования, получение второго образования, повышение квалификации, прохождение развивающих курсов и т.п.;
- обеспечение условий реализации накопленных компетенций в команде, обмена опытом, доступа к соответствующим информационным и техническим ресурсам;
- организация или компенсация социального пакета работника: медицинского страхования, спортивных тренировок, качественного питания, проезда и т.д.

Аналогично можно интерпретировать данные установки не только с позиций работника, но и с позиции компании в целом как носителя коллективного ЧК, извлекающего выгоду из успешной реализации подобных мер в рамках соединения работника, знаниевой и социальной инфраструктуры в единый комплекс.

Подобные мероприятия предполагают финансовые затраты со стороны компании — оплату обучения, страховых вознаграждений по медицинскому страхованию, упущенной выгоды в краткосрочном периоде и пр. Однако часть из них требуют, прежде всего, инвестиций в том числе нематериального свойства — выделение временных и информационных ресурсов, трансформация корпоративной среды и бизнес-процессов предприятия и т.д.

Следующая составляющая формирования стратегии развития ЧК заключается в необходимости ее сочетания с инновационной стратегией предприятия. Так, нет необходимости в излишнем развитии ЧК в случае, если компания практически или полностью не применяет новшества и современные технологии в своей деятельности. Или, наоборот, возможно

отразить в положениях корпоративной стратегии необходимость повышения уровня образования работников при помощи инновационных средств обучения, в противовес традиционным, развитие современных средств науки и техники в хозяйственной деятельности фирмы и др. Две этих стратегии, очевидно, должны развиваться параллельно с учетом согласования особенностей и конкретных решений каждой из них.

Необходимо также обратить внимание на комплекс мер, направленных на согласование решений с прочими видами стратегий, соотносящихся с человеческим капиталом, например, ресурсной, финансовой, инвестиционной, маркетинговой и пр. Развитие ЧК требует инвестиций не только финансового рода, в том числе временных затрат.

Здесь также можно выделить еще одну «стратегическую» характеристику ЧК — длительность его формирования и срока извлечения выгоды или отдачи (см., например, Steiner, 1979). Стратегические интервалы можно применять как ориентир и для срочной характеристики СНС, т.е. такой, сроки реализации которого охватывают около пяти и более лет. Отметим также, что срок реализации стратегии должен соотноситься с жизненным циклом проектов в области ЧК (Жданов, 2023), во-вторых, не превышать общий срок реализации корпоративной стратегии предприятия, не выходить за ее границы, чтобы быть гармонизированной с общими целями.

При разработке стратегических программ по развитию работников и инфраструктуры должны быть сформированы следующие решения: необходимый уровень знаний и компетенций сотрудника, его «качественный портрет», принципы поддержания и преумножения нематериальных активов; создание механизмов координации и взаимодействия между работниками; создание базы знаний, кадрового резерва, библиотеки компетенций; создание образовательных программ; мер по поддержанию благополучия и пр. Здесь имеются в виду принципиальные решения по проведению работ в рамках реализации стратегии или решения о нецелесообразности проведения такого рода мероприятий.

Функции стратегии развития ЧК могут заключаться не только в планировании решений, необходимых приращения человеческого капитала компании или создания соответствующих инструментов для самой возможности такого приращения, но также в информировании сотрудников о позиции предприятия по данному вопросу. Нам представляется рациональным адресовать ключевые положения стратегии развития ЧК на работников — нынешних и потенциальных, тем самым сообщая широкой общественности, что в данной компании ценят и аккумулируют лучшие кадры, для них создаются все необходимые условия для эффективной работы, комфортная корпоративная среда, возможности самореализации и пр. Публичная часть стратегии должна формулироваться с позиций описания преимуществ для работников компании, а внутренняя — с позиций

«стратегии решений», где будут четко описаны целевые показатели и способы их достижения, которые можно принять к реализации.

В конечном счете мы предлагаем разрабатывать стратегию развития ЧК как набор решений, конструкцию нескольких специализированных подстратегий, направленных на реализацию мер развития ЧК за счет комплексного подхода к формированию и приращению различных его составляющих, которые не ограничиваются повышением уровня образования сотрудников, а согласовываются с другими направлениями деятельности компании. Другими словами, кадровая составляющая существенным образом расширяется посредством увязывания с инновационным, когнитивным, ресурсным, рекреационным и другими направлениями стратегического развития.

Целевая составляющая стратегии при этом формируется за счет теоретических подходов к трактовке данного понятия с выделением подцелей по различным ключевым направлениям развития (например, в виде совокупности решений по развитию работников, системы обмена знаниям, координации команд и социальных составляющих, направленных на удержание лояльности работников и конкурентных преимуществ в целом и т.д.). Подобные решения, в свою очередь, должны согласовываться с целями компании, ее ресурсным потенциалом и другими направлениями деятельности. Выделим характеристики такой стратегии:

- *публичная форма представления положений* — привлечение новых сотрудников, разделяющих подобные подходы к развитию или заинтересованных в них;
- *дифференцированная направленность/адресность положений* для формулирования решений по развитию ЧК в рамках общей корпоративной стратегии — это может быть «стратегия решений» с набором ключевых шагов по достижению заданных целей менеджментом; при наличии отдельной функциональной стратегии развития ЧК — «стратегия преимуществ», направленная на повышение интереса к компании со стороны потенциальных сотрудников и повышения мотивации действующего персонала;
- *умеренно-детализированная форма представления основных положений* (в противовес тезисному описанию, выявленному в результате настоящего исследования) вследствие невозможности высокой конкретизации мероприятий на длительный период в силу их изменчивости;
- *длительный срок исполнения* относительно возможного горизонта адекватного планирования деятельности предприятия в конкретной области и при конкретных условиях среды — в силу длительности реализации характерных управленческих решений и получения результата.

Данные характеристики позволяют структурировать и описать ключевые элементы ЧК, реализуемые в компании и четко сформулировать комплекс тактических мероприятий, направленных на достижение целей и реализацию долгосрочных решений. При этом само наличие стратегии развития ЧК нам видится как особое конкурентное преимущество, что говорит о необходимости публичного представления ее основных положений. Временные характеристики не должны превышать общую стратегию развития компании через механизмы согласования решений разных уровней и направлений.

Заключение

Границы, описывающие понятие ЧК у различных исследователей, сильно разнятся. При этом все они в той или иной степени не сводятся исключительно к трактовке развития человека как носителя знаний — данное понятие также включает создание соответствующих условий функционирования, как для развития, так и для приложения приобретенных навыков, возможности самореализации, удовлетворенности работой и пр. Именно поэтому развитие ЧК нужно трактовать как долгосрочных процесс, требующий соответствующей подготовки и планирования процессов и инфраструктуры, его обеспечивающих.

Анализ практической плоскости дает основания полагать, что отечественные предприятия сегодня имеют запрос на развитие ЧК, осознавая критическое значение развития нематериальных активов для повышения конкурентоспособности. Однако характеристики ключевых положений данного направления можно охарактеризовать как разрозненные и некомплексные. Реализация подобной задачи происходит преимущественно в плоскости повышения образования работников и формирования команд, без учета прочих составляющих данного понятия, способных обеспечить необходимый инструментарий для претворения в жизнь подобного потенциала. Другими словами, предприятия реализуют «стратегию управления человеческими ресурсами», прилагая шаги по развитию работников, при этом не формируя необходимую гармонизирующую составляющую, направленную на скоординированное применение данного нематериального актива, комфорта подобной деятельности и пр. Фактически подобная целевая составляющая сегодня реализуется исключительно в форме кадровой или HR-стратегий в противовес мерам по инфраструктурной, инвестиционной и прочим составляющим, создающих по своей сути возможности согласования и реализации индивидуального ЧК и его синергии в рамках фирмы.

Описываемые в открытых источниках инфраструктурные элементы ЧК периодически не находят отражения в стратегическом планировании. Узконаправленные подстратегии по данному направлению встречаются

редко — чаще это проявляется в виде подходов к устойчивому развитию компании, декларируя социальную составляющую как важный элемент конкурентоспособности и привлечения инвестиций.

Предложенный нами подход описывает основные структурные характеристики стратегии развития ЧК и направления, в которых необходимо комплексно описать решения развития работников и соответствующей инфраструктуры внутри компании. Стратегия в подобном виде — это набор установок, образующих модель поведения компании в целом и ее управленцев, а также ведущих к достижению целей гармонизации индивидуального ЧК работников, не ограничивая подобную функцию исключительно задачами кадровой стратегии.

Набор целевых установок по трем направлениям — развитие индивидуального ЧК работников, инфраструктура знаний и социальная инфраструктура — можно сравнить с предложенными в (Клейнер, 2008) кадровой, когнитивной и социальной стратегиями, но в более комплексном виде, расширив при этом предлагаемый набор подвидов стратегий и их возможных вариантов. Важной составляющей здесь является развитие данных направлений как единого комплекса решений, подчиненного общей цели — развитию ЧК. При этом в практическом аспекте зачастую исключают ряд данных составляющих из своих долгосрочных решений или целевых направлений.

Анализ стратегических документов ряда российских корпораций показал, что в их стратегиях присутствуют пробелы, влияющие на развитие их ЧК в долгосрочной перспективе. Учет предложенных в рамках статьи решений по формированию стратегии развития ЧК в контексте выделенных базовых условий позволит, с одной стороны, гармонизировать решения в данной области, а с другой стороны, повысить управляемость ЧК внутри компаний в долгосрочной перспективе.

Список литературы

- Беккер, Г. С. (2003). *Человеческое поведение: экономический подход*. ГУ ВШЭ.
- Гвоздева, М. А., & Казакова, М. В. (2017). Исследование понятия человеческого капитала в экономической литературе. *Социум и власть*, (1), 82–87.
- Глазьев, С. Ю., Воронов, А. С., Кудина, М. В., & Орлова, Л. Н. (2022). Прогноз развития человеческого капитала в Российской Федерации в условиях изменений в мировой экономике. *Государственное управление. Электронный вестник*, (91), 24–44. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-91-24-44>
- Гусаков, В. Г. (2018). Человеческий капитал — главный фактор повышения конкурентоспособности (интервью / записала Ж. Комарова). *Наука и инновации*, (1), 4–9.
- Добрынин, А. И., Дятлов, С. А., & Цыренова, Е. Д. (1999). *Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования*. На-ука.

Жданов, Д. А. (2021). Динамика человеческого капитала компании в контексте ее развития. В кн. Клейнер, Г. Б., Константиныди, Х. А., Сорокожердьев, В. В. (ред.). *Трансформация социально-экономического пространства России и мира*. Просвещение-Юг.

Жданов, Д. А. (2023). Онтогенез человеческого капитала предприятия. *Управленческие науки*, 13(1), 54–70. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-54-70>

Жданов, Д. А. (2020). Человеческий капитал предприятия в контексте системной экономики. *Экономическая наука современной России*, (4), 24–38. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-4\(91\)-25-38](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-4(91)-25-38)

Завьялова, Е. А., & Кобылко, А. А. (2019). Формат стратегии: практика крупнейших российских предприятий. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 10(3), 210–219. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-3-210-219>

Капелюшников, Р. И. (2013). Сколько стоит человеческий капитал России? Часть I. *Вопросы экономики*, (1), 27–47. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2013-1-27-47>

Кельчевская, Н. Р., & Черненко, И. М. (2015). Человеческий капитал как элемент стратегического потенциала предприятия. *Экономика промышленности/Russian Journal of Industrial Economics*, (2), 10–23. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2014-2-10-23>

Клейнер, Г. Б. (2008). *Стратегия предприятия*. Дело.

Кобылко, А. А. (2022). Стратегия, устойчивая к кризисам: уроки пандемии. *Вестник СПбГУ. Менеджмент*, (1), 3–18. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.105>

Козловская, Э. А., & Радионова, Ю. В. (2012). Концепция формирования корпоративной стратегии инновационного развития. *Научно-технический вестник СПбГПУ. Экономические науки*, 2(1), 77–83.

Колмыков, В. А., & Горшенин, В. П. (2022). О разработке долгосрочной стратегии развития АО «НПО Лавочкина» на период до 2025 г. и перспективу до 2030 г. *Экономическая наука современной России*, (3), 72–82. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2022-3\(98\)-72-82](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2022-3(98)-72-82)

Кондаурова, И. А., & Геммерлинг, В. А. (2018). Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе стратегии развития человеческого капитала. *Дружковский вестник*, (4), 210–220. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2018-4-189-199>

Крамин, Т. В., Григорьев, Р. А., Тимирясова, А. В., & Воронцова Л. В. (2016). Вклад интеллектуального и социального капиталов в экономический рост регионов Российской Федерации. *Актуальные проблемы экономики и права*, (4), 66–76. <https://doi.org/10.21202/1993-047X.10.2016.4.66-76>

Мау, В. А. (2012). Человеческий капитал: вызовы для России. *Вопросы экономики*, (7), 114–132. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-7-114-132>

Мильская, Е. А. (2012). Управление стратегией инновационно активных предприятий в различных фазах экономического цикла. *Инновации*, (1), 88–94.

Новикова, И. В. (2019). Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия в Индустрии 4.0. *Экономическое возрождение России*, 61(3), 181–184.

Трачук, А. В., & Саяпин, А. В. (2014). Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, (1), 64–73. <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2014-1-64-73>

Флек, М. Б., & Угнич, Е. А. (2022). Индексный подход к оценке формирования человеческого капитала предприятия. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*, 13(4), 645–661. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.4.645-661>

- Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49. <https://doi.org/10.1086/258724>
- Begg, D., Fischer, S., & Dornbusch R. (1994). *Economics*. McGraw-Hill.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Delery, J., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Dirlik, O., & Aydin-Unal, D. (2014). Re-reading the Term “Strategy”. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4(4), 111–119.
- Eisner, R. (1985). The Total Incomes System of Accounts. *Survey of Current Business*, 65(1), 24–48.
- Flores, E., Xu, X., & Lu, Y. (2020). Human Capital 4.0: a Workforce Competence Typology for Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, (4), 687–703. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2019-0309>
- Gambardella, A., Panico, C., & Valentini, G. (2015). Strategic incentives to human capital. *Strategic management journal*, 36(1), 37–52. <https://doi.org/10.1002/smj.2200>
- Goldin, C., & Katz, L. F. (2008). *The Race Between Education and Technology*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9x5x>
- Handel, M. J. (2003). Skills mismatch in the labor market. *Annual Review of Sociology*, 29(1), 135–165. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100030>
- Hossain, U., & Roy, I. (2016). Human Capital Management: The New Competitive Approach. *International Journal of Commerce and Management*, IV(5), 1020–1034.
- Kendrick, J. (1976). *The Formation and Stocks of Total Capital*. Columbia University Press.
- Krscynski, D., Coff, R., & Campbell, B. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(2), 386–412. <https://doi.org/10.1002/smj.3226>
- Phillips, J., & Phillips, P. (2015). *High-Impact Human Capital Strategy: Addressing the 12 Major Challenges Today's Organizations Face*. AMACOM.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly G., & Maltarich M. A. (2014). Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! *Journal of Management*, (40), 371–398. <https://doi.org/10.1177/0149206313512152>
- Samson, K., & Bhanugopan, R. (2022). Strategic human capital analytics and organisation performance: The mediating effects of managerial decision-making. *Journal of Business Research*, 144, 637–649. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.044>
- Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press.
- Thomas, H., Smith, R., & Diez, F. (2013). *Human Capital and Global Business Strategy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139519380>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. McGraw-Hill/Irvin.
- Townsend, K., Cafferkey, K., McDermott, A., & Dundon, T. (2019). *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations*. Edward Elgar Publishing.
- Wright, P., Coff, R., & Moliterno, T. (2003). Strategic Human Capital. *Journal of Management*, 40(2), 353–370. <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>

References

- Becker, G. (2003). *Human Capital: economic approach*. Higher School of Economics.
- Flek, M. B. & Ugnich, E. A. (2022). Index approach to the assessment of the formation of human capital of the enterprise. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 13(4), 645–661. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.4.645-661>
- Glasyev, S. Yu., Voronov, A. S., Kudina, M. V., & Orlova, L. N. (2022). Forecast of Human Capital Development in the Russian Federation in the Context of Global Economy Changes. *Public Administration. E-journal (Russia)*, (91), 24–44. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-91-24-44>
- Gvozdeva, M. A., & Kazakova, M. V. (2017). Studying the Notion of Human Capital in Economic Literature. *Society and Power*, (1), 82–87.
- Gusakov, V. G. (2018). Human Capital is the Main Factor in Increasing Competitiveness [interview / recorded by Zh. Komarova]. *Science and innovations*, (1), 4–9.
- Dobrynin, A. I., Dyatlov, S. A., & Tsyrenova, E. D. (1999). *Human Capital in a Transitive Economy: Formation, Evaluation, Efficiency of Use*. Nauka.
- Kapeliushnikov, R. I. (2013). Russia's Human Capital: What Is It Worth? Part I. *Voprosy Ekonomiki*, 1, 27–47. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2013-1-27-47>
- Kelchevskaya, N. R., & Chernenko, I. M. (2014). Human Capital as an Element of the Enterprise Strategic Potential. *Russian Journal of Industrial Economics*, (2), 10–23. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2014-2-10-23>
- Kleiner, G. B. (2008). *Strategy of Enterprise*. Delo.
- Kobylko, A. A. (2022). Crisis resilient strategy: Lessons from the pandemic. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 21(1), 3–18. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.105>
- Kolmykov, V. A., & Gorshenin, V. P. Development of a Long-Term Strategy of Lavochkin Association for the Period up to 2025 and the Prospect up to 2030. *Economics of Contemporary Russia*, (3), 72–82. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2022-3\(98\)-72-82](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2022-3(98)-72-82)
- Kondaurova, I. A., & Gemmerling, V. A. (2018). Formation of the Enterprise Competitive Advantages on the Basis of the Human Capital Development Strategy. *Drukerovskij vestnik*, (4), 210–220. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2018-4-189-199>
- Kozlovskaya, E. A., & Radionova Yu. V. (2012). The conception of formation of corporate innovation strategies. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2(1), 77–83.
- Kramin, T. V., Grigoryev, R. A., Timiryasova, A. V., & Vorontsova, L. V. (2016). The Contribution of the Intellectual and Social Capital in Economic Growth of Russian Regions. *Actual Problems of Economics and Law*, 10(4), 66–76. <https://doi.org/10.21202/1993-047X.10.2016.4.66-76>
- Mau, V. A. (2012). Human Capital: Challenges for Russia. *Voprosy Ekonomiki*, (7), 114–132. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-7-114-132>
- Milskaaia, E. A. (2012). Management of Strategy of Innovatively Active Enterprises in Various Phases of a Business Cycle. *Innovations*, (1), 88–94.
- Novikova, I. V. (2019). Strategic Enterprise Resource Management in Industry 4.0. *The Economic Revival of Russia*, 61(3), 181–184.
- Trachuk, A. V., & Sayapin, A. V. (2014). Practice of Forming Innovation Strategy in Russian Companies. Personnel Involvement Experience. *Strategic decisions and risk management*, (1), 64–73. <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2014-1-64-73>

Zavyalova, E.A., & Kobylko, A.A. Format of Strategy: the Biggest Russian Companies Practice. *Strategic decisions and risk management*, 10(3), 210–219. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-3-210-219>

Zhdanov, D.A. (2021). Dynamics of the Company's Human Capital in the Context of Its Development. In: G. B. Kleiner, H. A. Konstantinidi, V. V. Sorokozherdev. *Transformation of the socio-economic space of Russia and the world..* Prosveshchenie Yug.

Zhdanov, D.A. (2020). Human Capital of the Enterprise in the Context of System Economy. *Economics of Contemporary Russia*, (4), 24–38. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-4\(91\)-25-38](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2020-4(91)-25-38)

Zhdanov, D.A. (2023). The ontogenesis of human capital in an enterprise. *Management sciences*, 13(1), 54–70. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-54-70>