

### 1.3. Трансформация концепций управления человеческим капиталом в цифровом мире<sup>3</sup>

#### *Введение*

Стремительное развитие цифровых технологий существенно изменило управление человеческим капиталом (УЧК), перевернув традиционные подходы к привлечению персонала, поиску и развитию талантов. В цифровом мире организации сталкиваются с проблемами и возможностями адаптации к динамичной среде, характеризующейся автоматизацией, искусственным интеллектом (ИИ) и принятием решений на основе данных.

В данной работе рассматривается трансформация концепций HCM под влиянием цифровизации, подчеркиваются ключевые сдвиги в стратегических приоритетах. Цифровые платформы и инструменты теперь позволяют персонализировать опыт сотрудников, способствуют созданию гибких кадровых моделей и повышают производительность за счет аналитики в режиме реального времени. В то же время интеграция искусственного интеллекта и машинного обучения произвела революцию в системах найма, оценки эффективности и обучения, перейдя от ручных процессов к предиктивным и адаптивным системам. Кроме того, цифровая эра требует переосмысления лидерства, делая акцент на эмпатии, адаптивности и свободном владении цифровыми технологиями для управления все более удаленными и разнообразными командами. Появилась концепция "цифрового человеческого капитала", ориентированная на постоянное повышение квалификации, чтобы устранить пробелы в цифровой грамотности и обеспечить готовность рабочей силы к будущим потрясениям.

В конечном итоге трансформация УЧК в цифровую эпоху подчеркивает важность согласования технологических достижений с ценностями, ориентированными на человека, для создания устойчивых и инклюзивных экосистем трудовых ресурсов. Основные выводы подчеркивают критическую роль цифровой трансформации в повышении устойчивости организации, стимулировании инноваций и поддержке сотрудников как ключевых факторов успеха бизнеса во взаимосвязанном, управляемом технологиями мире.

#### *Основные результаты*

В настоящее время организации постоянно развивают способы управления своими проектами, внедряя инновации и автоматизируя определенные задачи и процессы для более плавной реализации проектов. Это достигается за счет интеграции искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения. ИИ постоянно ведет компании к успеху и модернизирует мир проектов.

Поскольку ускорение технологического развития приводит к волнам цифровой трансформации (ЦТ), традиционные способы ведения дел и организации нарушаются. Эти волны трансформации требуют новых подходов [1], методов [2] и механизмов [3,4] для постоянной адаптации, поскольку они

---

<sup>3</sup> Авторы раздела: Масюк Н.Н., Брагина З.В., Бушуева М.А., Голованова О.С.

конкурируют с существующими инициативами и встроенными устаревшими практиками [5].

В этой работе при анализе человеческого капитала концептуально мы сосредоточены как на компетенциях индивидуального уровня, так и на организационных факторах, которые помогают обеспечить, зафиксировать и преобразовать компетенции индивидуального уровня в конкурентные преимущества организации, основанные на знаниях (рис.1).

Рисунок 1 отвечает на первый вопрос исследования: «Как мы можем определить ЧК?» Почти во всех определениях ЧК, перечисленных в Таблице 1, ЧК определяется как набор знаний, навыков и способностей сотрудников и считается источником конкурентного преимущества. По мнению авторов, это определение, хотя и актуально, но не является полным, а составляет лишь когнитивный компонент. Поэтому мы сочли необходимым расширить структуру определения ЧК, включив в него еще четыре компонента кроме когнитивного: поведенческий, компонент соответствия, компонент гибкости и компонент измерения.

Таким образом, авторское определение ЧК включает пять компонентов, перечисленных ниже и показанных на рисунке 1:

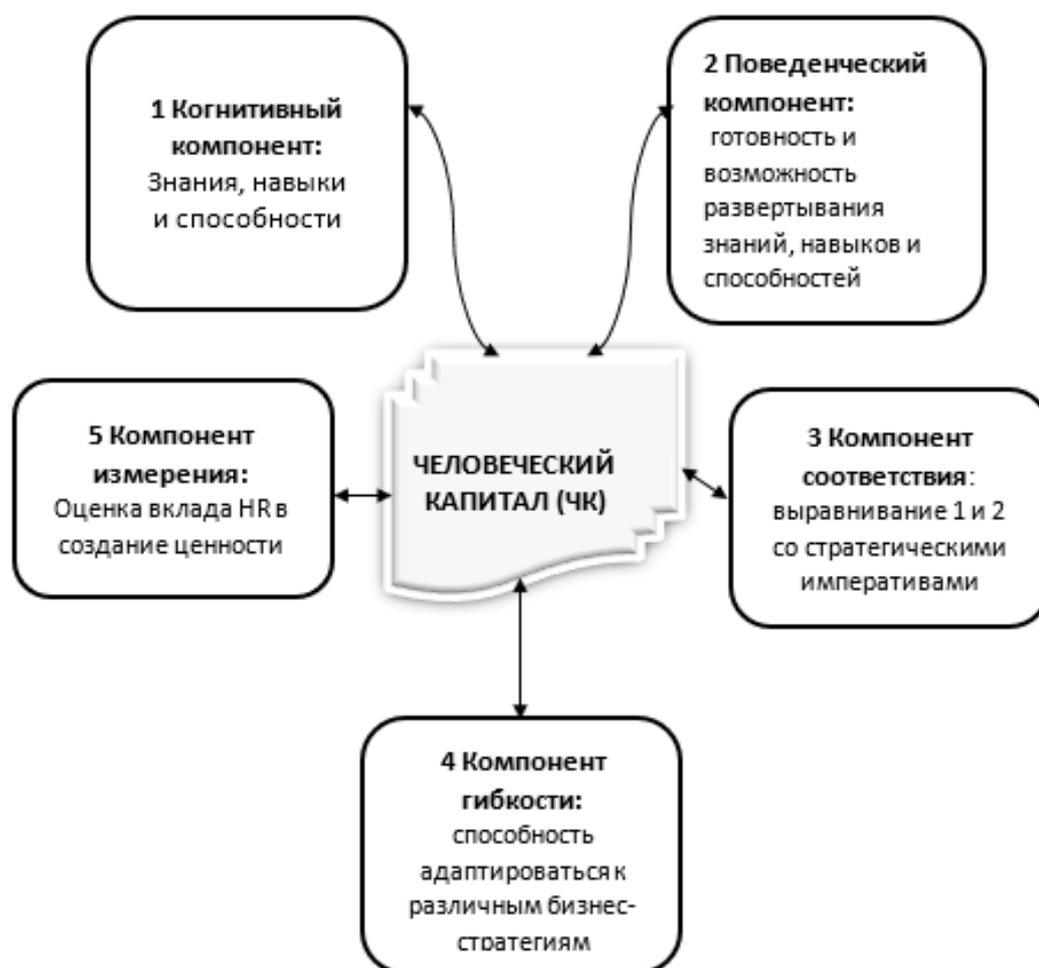


Рис. 1. Пятикомпонентная структура человеческого капитала  
Источник: составлено авторами

а) когнитивный компонент – это знания, умения и интеллектуальные способности сотрудников организации. Он включает в себя способность к анализу, решению проблем, креативному мышлению, критическому мышлению и другим когнитивным навыкам, которые могут быть использованы для развития новых идей и стратегий [6-12].

б) поведенческий компонент: это совокупность навыков и поведенческих характеристик сотрудников, таких как лидерство, коммуникация, сотрудничество, адаптивность и эмоциональная интеллектуальность. Эти навыки позволяют сотрудникам эффективно взаимодействовать друг с другом, управлять конфликтами, поддерживать продуктивность и достигать целей коллектива [13-18].

в) компонент соответствия – описывает, насколько сотрудники соответствуют ценностям, миссии и культуре организации. Соответствие означает, что сотрудники разделяют те же ценности, каким придерживается организация, и вносят свой вклад в ее развитие и успех [19-21].

г) компонент гибкости – это способность сотрудников быстро приспосабливаться к изменениям, обучаться новым навыкам и адаптироваться к новым ситуациям. Гибкость позволяет организации эффективно реагировать на изменения внешней среды, следовать требованиям рынка и принимать стратегические решения [22].

д) измерительный компонент – это система оценки и измерения человеческого капитала организации. Он включает в себя методы и инструменты для измерения показателей, таких как производительность, эффективность, удовлетворенность сотрудников и других факторов, связанных с человеческим капиталом. Измерительный компонент позволяет организации определить эффективность своих усилий по развитию и управлению человеческим капиталом [23-25].

На этой основе авторами сформулировано авторское определение человеческого капитала.

Человеческий капитал организации – это коллективная способность организации, основанная на согласовании когнитивного компонента (знаний, навыков и компетенций) и поведенческого компонента (готовности и способности сотрудников применять эти знания, навыки и компетенции) со стратегическими императивами организации, способностью адаптироваться к различным бизнес-стратегиям, и дающая возможность оценивать вклад человеческого капитала в создание стоимости.

После того, как определение человеческого капитала получено, авторами был поставлен следующий исследовательский вопрос: как управлять человеческим капиталом, и как может в этом помочь его пятикомпонентная структура?

Исследования показывают, что интеллектуальные активы и ресурсы можно использовать гораздо эффективнее и результативнее, если организации применяют методы управления знаниями для повышения эффективности своих человеческих ресурсов и улучшения управления персоналом [26].

Более того, многие авторы утверждают, что ценность организаций увеличивается за счет внедрения знаний сотрудников в системы управления знаниями, которые организации создают и используют [27]. Таким образом, мы предлагаем концепцию управления человеческим капиталом, которая охватывает пять измерений, перечисленных ниже и показанных на рисунке 2.

Пятикомпонентная структура управления человеческим капиталом, изображенная на рисунке 2, показывает, как следует управлять каждым измерением ЧК, и описывает соответствующие организационные результаты.

Исходя из вышесказанного, авторами сделаны следующие выводы, относящиеся к рисунку 2.

Стратегии управления знаниями (УЗ) усиливают когнитивный компонент ЧК и позволяют создавать и распространять среди сотрудников как неявные, так и явные знания. Это приводит к увеличению знаний, навыков и способностей сотрудников выполнять текущие необходимые задачи [28-32].

Инициативы по управлению изменениями усиливают поведенческий компонент ЧК и могут повысить мотивацию и готовность сотрудников использовать свои компетенции для достижения поставленных целей [33-34].

Стратегическое управление человеческими ресурсами обеспечивает компонент соответствия и может гарантировать, что знания, навыки и компетенции, а также поведение сотрудников соответствуют стратегическим целям компании [35-40].

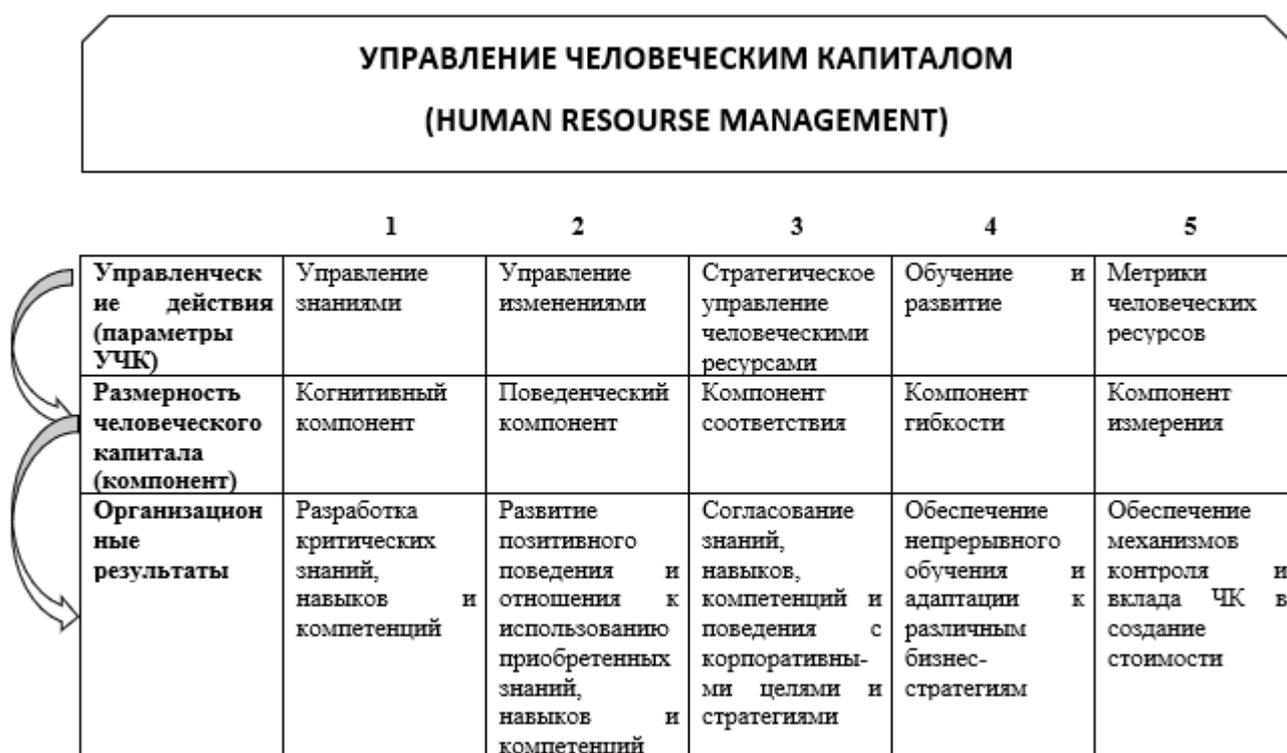


Рис. 2 Структура управления человеческим капиталом  
(пятикомпонентная модель)

Источник: составлено авторами

Развитие человеческих ресурсов обеспечивает компонент гибкости ЧК и может гарантировать непрерывное обучение и адаптацию сотрудников к различным бизнес-стратегиям. Это означает, что сотрудники будут продолжать демонстрировать необходимые KSA и поведение для достижения будущих (и, возможно, других) стратегических направлений [41].

HR-метрики обеспечивают измерение компонента ЧК и наличие надлежащих механизмов контроля для мониторинга вклада ЧК в создание стоимости [42-46].

По мнению авторов, при правильном применении пяти аспектов концепции управления человеческим капиталом он станет источником устойчивого конкурентного преимущества. Однако на сегодняшний день такая интеграция инициатив не устоялась. Хотя многие руководители считают, что поиск и развитие подходящих талантов должны быть одними из их главных приоритетов, и что управление персоналом их компании является одним из их наиболее важных активов, Лоулер (2009) утверждает, что немногие корпорации созданы для того, чтобы работать таким образом, чтобы осознавать важность человеческого капитала. Более того, он добавляет, что вместо того, чтобы поощрять людей вносить важный вклад, большинство систем в организациях предназначены для контроля их поведения [47].

В соответствии с предложением Лоулера, структура УЧК предоставляет практикующим специалистам план действий, позволяющий связать их управленческие действия с результатами, как сотрудников, так и организации. Он предполагает, что компаниям необходимо правильное управленческое поведение, а также правильная организационная инфраструктура и видение для создания конкурентного преимущества через людей.

Более того, в соответствии с работой Сантоса-Родригеса и др. (2010), концепция УЧК показывает, что конкурентное преимущество может быть создано с помощью людей, если менеджеры связывают свои планы действий со своими сотрудниками и результатами организации. Фактически, группа высокомотивированных и способных сотрудников представляет собой специфичный для фирмы, редкий и неповторимый ресурс и компонент конкурентного преимущества. Менеджеры обязаны поощрять своих сотрудников и мотивировать их управлять своими знаниями и способностями таким образом, чтобы это соответствовало целям фирмы по внесению вклада в организационные выгоды [48].

Более того, структура УЧК хорошо поддерживается работой Беккера и Хуселида [37], в которых обсуждаются проблемы, стоящие перед стратегическим управлением человеческими ресурсами. Они утверждают, что реализация стратегии является связующим звеном между HR и эффективностью компании, и считают стратегию источником построения устойчивого конкурентного преимущества. По их мнению, именно соответствие между «архитектурой HR» (состоящей из систем, практик, компетенций и производительности сотрудников) и стратегией фирмы является основой влияния HR на эффективность работы фирмы и ее вклада в

конкурентоспособность фирмы и ее преимущество. Эта идея хорошо отражена в предлагаемой структуре УЧК.

Представленная теоретическая структура дефиниции «человеческий капитал» выступает в качестве руководства и инструмента анализа и управления в условиях цифровой трансформации организаций всех форм собственности и направлена на то, чтобы помочь им сократить и/или устранить барьеры и проблемы в этой цифровой трансформации.

Результаты показывают, что управление данными и информацией остается ключевой проблемой. Более того, значительное количество организаций не знают, как подходить к цифровой трансформации, что в свою очередь приводит к отсутствию интереса или отстранению от цифровой трансформации, что приводит к локализованным или фрагментированным инициативам. Это, в свою очередь, может вызвать задержки в реализации трансформационных инициатив и способствует поддержанию низкого уровня цифровой зрелости. Исследование также подчеркивает критическую нехватку человеческих ресурсов, опыта и соответствующей подготовки для поддержки цифровой трансформации.

Когда речь заходит об использовании или освоении человеческого капитала для любой организации, становится очень важным знать науку управления, лежащую в основе HRM (Human Resource management). Интеллектуальный капитал, технологии, глобализация, прибыльность за счет расширения и изменений – основные проблемы бизнеса, с которыми в настоящее время сталкиваются компании.

Эти проблемы требуют от компаний сотрудничества для создания новых навыков, и управление человеческими ресурсами отвечает за это. Оно помогает компаниям решать конкурентные трудности, выступая в качестве лидера. Специалисты по кадрам утратили стереотип о контроле политик и обеспечении соблюдения правил. HR-специалисты теперь несут ответственность за вовлеченность и преданность своих сотрудников компании, а также мотивируют людей к участию и принятию ответственности. Это больше не пережиток прошлого. Оно превратилось из небольшого реактивного образа в гораздо более масштабное полотно.

Новое управление человеческим капиталом инициируется путем объединения руководства организации с работниками, что приводит к слиянию резервуаров знаний человека и организации, тогда это завершается совместной победой обоих. Глобальная конкурентоспособность может быть достигнута не только за счет использования современных технологий и объектов, но и за счет поощрения работников придерживаться международных стандартов эффективным и действенным образом. Специалисты по кадрам в каждой фирме на мировой арене имеют цель влиять на деловой мир; HR (Human Resource) в настоящее время находится в процессе изменения парадигмы, и его роль как функции поддержки, на которую полагаются для помощи другим и для найма и увольнения из предприятий, быстро исчезает.

Человеческий капитал играет проактивную роль в решении проблем глобализации. Это вызывает изменения и повышает способность людей учиться и сотрудничать, а также справляться с разнообразием, неоднозначностью и

сложностью. Изучение и сравнение восприятия корпоративных работников, преподавателей менеджмента и студентов менеджмента в попытке понять роль HRM в развитии национальных талантов для глобального успеха.

В сегодняшней глобальной экономике человеческие ресурсы должны быть прочно укоренены и связаны с деловой средой, а функция HR должна играть ключевую роль в прогнозировании и реализации изменений для активной мобильности людей по всему миру. На сегодняшнем постоянно меняющемся мировом рынке непрерывное развитие талантов является важнейшим двигателем успеха компании, единственным методом обеспечения долгосрочной жизнеспособности производительности и прибыльности компании для всех заинтересованных сторон, от высшего руководства до новейших сотрудников. Заполнение этого пробела в талантах позволит компаниям достичь той позиции, которая будет выгодна сегодня и в будущем. Человеческие ресурсы имеют дело со всеми этими нематериальными активами, как напрямую, так и косвенно, что имеет решающее значение в сегодняшнем глобализованном мире. Специалисты по кадрам несут ответственность за вовлеченность, преданность делу и вклад сотрудников. Это больше не пережиток прошлого. Это превратилось из небольшой реактивной функции в гораздо более масштабное полотно. Объединяя руководство, новое управление кадрами начинает интегрировать индивидуальные и организационные запасы знаний, достигая кульминации в совместном триумфе обоих. HR должен быть ярким защитником интересов сотрудников для глобального совершенства, сосредоточившись на создании сложных, уполномоченных, энтузиастичных и вознаграждаемых команд людей.

Сотрудники по кадрам, особенно глобальные специалисты по кадрам, должны признать, что постоянное обучение является неотъемлемым компонентом современного рабочего места. В условиях растущей глобальной конкуренции на персонал по кадрам возлагаются новые ожидания по созданию лидеров, удержанию качественной рабочей силы и повышению эффективности. Как следствие, многие компании пытаются реализовать полную стратегию по кадрам с минимальным количеством изменений, специфичных для конкретной страны. «Основные компетенции, невидимые активы и организационные навыки являются важными элементами, влияющими на долгосрочную эффективность на мировых рынках» [49]. В глобальных компаниях специалисты по человеческим ресурсам выполняют следующие задачи: оснащают новыми способностями, нанимают самых опытных людей, независимо от того, откуда они пришли, и удерживают таланты по всему миру. Развивают международных лидеров, которые могут мыслить, вдохновлять и действовать в глобальном масштабе.

Человеческие ресурсы должны играть большую роль в качестве стратегического делового партнера. Традиционные операции становятся все более сложными в глобальном масштабе. Специалисты по кадрам в национальных компаниях связаны нормами социального обеспечения, трудовым законодательством и налоговыми требованиями единого национального правительства. Специалисты по кадрам должны создавать и администрировать индивидуальные программы для работников, приезжающих из других стран, каждая из которых имеет свой собственный набор экологических и нормативных

потребностей. Они должны бороться не только с правовыми различиями, но и с культурными различиями.

Все вышесказанное позволяет утверждать, что концепция человеческого капитала значительно изменилась в цифровой среде, отражая глубокие изменения, вызванные технологиями и цифровой трансформацией. Цифровой рекрутинг прочно входит в деятельность компаний, особенно крупных, где на каждую вакансию поступает сотни, а иногда и тысячи заявлений [5].

Традиционное определение человеческого капитала, данное в Википедии: «человеческий капитал (англ. human capital) – совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом» [50] – сегодня не отвечает требованиям времени.

По мнению авторов, структурные компоненты человеческого капитала в настоящее время включают в себя различные элементы (табл. 1), которые в совокупности способствуют развитию навыков, знаний, компетенций и качеств, которыми обладают люди. Эти компоненты условно разделены нами на следующие ключевые области.

Таблица 1

Структурные компоненты человеческого капитала

№	Компонента	Элементы данной компоненты	Содержание элемента
1	Образование и развитие	Формальное образование	академическая квалификация, степени и сертификаты, полученные в учебных заведениях
		Профессиональное обучение	специализированная подготовка и техническое образование, связанное с конкретными профессиями
		Непрерывное образование	постоянное обучение и мероприятия по профессиональному развитию, такие как мастер-классы, семинары и курсы
2	Опыт работы	Опыт работы в данной должности	практический опыт, полученный в ходе работы на различных должностях и в различных отраслях
		Обучение на рабочем месте	навыки и знания, приобретаемые посредством практического опыта и наставничества при выполнении должностных обязанностей
		Стажировки и ученичество	программы раннего профессионального обучения, которые обеспечивают практический опыт в профессиональной среде
3	Навыки и компетенции	Технические навыки	особые способности, связанные с выполнением задач в специализированных областях, таких как разработка программного обеспечения, инженерное дело и др.
		Мягкие навыки	навыки межличностного общения, которые способствуют эффективному взаимодействию и сотрудничеству, такие как общение, лидерство и работа в команде
		Когнитивные навыки	интеллектуальные способности, такие как решение проблем, критическое и аналитическое мышление и др.

4	Здоровье и благополучие	Физическое здоровье	общая физическая подготовка и отсутствие хронических заболеваний или инвалидностей, влияющих на производительность труда
		Психическое здоровье	психологическое благополучие и эмоциональная стабильность, которые влияют на производительность и взаимодействие на рабочем месте
		Баланс между работой и личной жизнью	способность эффективно управлять профессиональными и личными обязанностями, способствуя общему благополучию
5	Ценности и отношения	Трудовая этика	обязательство выполнять свои должностные обязанности ответственно и этично
		Мотивация и стремление	внутреннее стремление к достижению целей и постоянному совершенствованию
		Адаптивность и устойчивость	способность приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам и восстанавливаться после неудач
6	Социальный капитал	Сетевизация	отношения и связи с другими профессионалами, наставниками и отраслевыми контактами
		Культурная компетентность	понимание и эффективное взаимодействие с людьми из разных культур
		Репутация и доверие	воспринимаемая надежность и авторитет человека в его профессиональном сообществе
7	Знания и опыт	Специфические знания	глубокое понимание конкретных областей или отраслей
		Общие знания	обширная база знаний, поддерживающая различные функции и задачи
		Инновации и креативность	способность генерировать новые идеи, подходы и решения проблем

Источник: составлено авторами

Структурные компоненты человеческого капитала формируют единое компетентностное пространство личности человека и включают:

– *образование и обучение* (формальное образование, профессиональная подготовка, непрерывное образование. Первый вид образования связан с получением академической квалификации, ученых степеней, сертификатов в различных учебных заведениях. Второй вид – это специализированная подготовка и техническое образование, формирующее навыки по конкретным профессиям. Третий вид образования – это повышение квалификации и получение дополнительных компетенций путем постоянного обучения, прохождения курсов, мастер-классов, воркшопов по профессиональному развитию;

– *опыт работы*, получаемый в процессе профессиональной деятельности, в том числе при реализации процессов горизонтальной или вертикальной ротации кадров в организации. Получение дополнительных знаний, формирование новых

компетенций в практической деятельности могут быть осуществлены при реализации различных форм стажировок и ученичества;

– *навыки и компетенции* (делятся на технические, связанные с выполнением задач в специализированных областях, таких как разработка программного обеспечения, инженерное дело или медицинские процедуры; мягкие, обеспечивающие межличную, в том числе профессиональную коммуникацию, лидерство, работу в команде; когнитивные, основанные на развитии аналитического и критического мышления, дающие возможность креативного решения слабоструктурированных задач, нахождения решений в нестандартных условиях);

– *здоровье* (физическое, психическое);

– *ценности и отношения*, включающие адаптивную устойчивость индивида к меняющимся условиям, мотивацию и стремления к достижению целей и постоянному совершенствованию, соблюдение трудовой этики;

– *социальный капитал*, определяемый через сетевизацию в форме созданных профессиональных отношений с профессионалами, наставниками, культурную компетентность индивида в виде навыков общения с людьми различных культур и конфессий, его репутацию и доверие как степени надежности и авторитетности.

– *знания* (общие и специфические) и опыт, задающие предпосылки проявлять креативность, создавать новшества и инновации.

### *Заключение*

В заключении следует отметить, что трансформация концепции управления человеческим капиталом в современных условиях при реализации технологий Индустрии 4.0 меняется, а организации изменяют формы и способы управления, развития и вовлечения персонала в работу организаций. Искусственный интеллект, современные средства коммуникации, автоматизация процессов производства и оказания услуг способствуют повышению эффективности, персонализации и принятию более обоснованных решений в HR-менеджменте. Переход к формату удаленной работы, создание платформ непрерывного обучения формирует более гибких и адаптирующихся сотрудников, которые лучше ориентируются в сложностях быстро развивающейся цифровой экономики. Разработка инструментов управления такими сотрудниками станет ключом к долгосрочному успеху для организаций, которые в настоящее время активно их внедряют и используют. При этом такая трансформация организаций требует не только внедрения передовых инструментов, но и дальновидного, целостного подхода к человеческому капиталу, который уравнивает технологические достижения и необходимость развития человеческого потенциала.

## Список литературы

1. Масюк, Н. Н. Теоретико-методический подход к управлению человеческим капиталом в контексте требований цифровой эпохи / Н. Н. Масюк, О. С. Голованова // Теоретическая экономика. – 2021. – № 10(82). – С. 71-85. – DOI 10.52957/22213260\_2021\_10\_71. – EDN BPZUSC.
2. Масюк, Н. Н. Трансформация методов управления человеческим капиталом в условиях цифровизации / Н. Н. Масюк, О. С. Голованова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2022. – Т. 11, № 1(38). – С. 26-30. – DOI 10.57145/27128482\_2022\_11\_01\_05. – EDN JEGEDF.
3. Голованова, О. С. Организационный механизм адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации / О. С. Голованова, Н. Н. Масюк // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2024. – Т. 16, № 1(69). – С. 92-105. – DOI 10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/092-105. – EDN JP BLLN.
4. Голованова, О. С. Задачи и функции организационных механизмов адаптивного управления человеческим капиталом в цифровых экосистемах организаций / О. С. Голованова, Н. Н. Масюк // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 2(61). – С. 600-605. – EDN SINIKZ.
5. Golovanova (Pankova) O.S. Staff recruitment in the Digital Age/ N.N. Masyuk, O.S. Pankova, A.E. Kiryanov, M.A. Bushueva // Proceeding of the 35nd International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Granada, Spain, 1-2 April, 2020. URL: <https://ibima.org/accepted-paper/staff-recruitment-in-the-digital-age/> (дата обращения 20.07.2024).
6. Becker, G.S. (1993) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, University of Chicago Press, Chicago.
7. Mayo, A. (2000) ‘The role of employee development in the growth of intellectual capital’, Personnel Review, Vol. 29, No. 4, pp.521–533.
8. McGregor, J., Tweed, D. and Pech, R. (2004) ‘Human capital in the new economy: devil’s bargain?’, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, pp.153–164.
9. Nerdrum, L. and Erikson, T. (2001) ‘Intellectual capital: a human capital perspective’, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 2, pp.127–135.
10. Snell, S.A. and Dean, J.W., Jr. (1992) ‘Integrated manufacturing and human resources management: a human capital perspective’, Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 3, pp.467–504.
11. Sullivan, P.H. (1999) ‘Profiting from intellectual capital’, Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 2, pp.132–143.
12. Unger, J.M., Rauch, R., Frese, M. and Rosenbusch, N. (2011) ‘Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review’, Journal of Business Venturing, Vol. 26, No. 3, pp.341–358.

13. Abeysekera, I. and Guthrie, J. (2005) 'An empirical investigation of annual reporting trends of intellectual capital in Sri Lanka', *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16, No. 3, pp.151–63.
14. Benevene, P. and Cortini, M. (2010) 'Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 2, pp.123–139.
15. Choudhury, J. and Mishra, B.B. (2010) 'Theoretical and empirical investigation of impact of developmental HR configuration on human capital management', *International Business Research*, Vol. 3, No. 4, pp.181–186.
16. Gates, S. and Langevin, P. (2010) 'Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions', *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 23, No. 1, pp.111–132.
17. Hudson, W. (1993) *Intellectual Capital: How to Build it, enhance it, Use it*, John Wiley, New York.
18. Isaac, R.G., Herremans, I.M. and Kline, T.J.B. (2009) 'Intellectual capital management: pathways to wealth creation', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 1, p.99, pp.81–92.
19. Becker, B. E., & Huselid, M. A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16: 53-101.
20. Finn, R. (2003) 'Human-capital management (HCM): a three-letter acronym too far for HR or the way to get the people agenda on to that of the board?', *Human Resource Management International Digest*, Vol. 11, No. 5, pp.2–4.
21. Wright, P. M., & Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resources management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.
22. Macan, T.H., *Highhouse*, S. (1994). Communicating the utility of human resource activities: A survey of I/O and HR professionals. *Journal of Business and Psychology* 8, 425-436.
23. Flamholtz, E. (1971), "A model for humanresource valuation: a stochastic process withservice rewards", *The Accounting Review*, April, pp. 253-67.
24. Hayton, J.C. (2003) 'Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance', *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 4, pp.375–391.
25. Nalbantian, R., Guzzo, R.A., Kieffer, D. and Doherty, J. (2004) *Play to Strengths: Managing your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, NY.
26. Soliman, F. and Spooner, K. (2000) 'Knowledge management: role of human resources management', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, pp.337–345.

27. Garavan, T.N., Morely, M., Gunnigle, P. and Collins, E. (2001) 'Human capital accumulation: the role of human resource development', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, Nos. 2/3/4, pp.48–68.
28. Afiouni, F. (2009) 'Leveraging human capital and value creation by combining HRM and KM initiatives', *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 3, pp.202–213.
29. Hall, B. (2004) 'Here comes: human capital management', *Training*, Vol. 41, No. 3, pp.16–17.
30. Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2010) 'Human capital and objective indicators of career success: the mediating effects of cognitive ability and conscientiousness', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, No. 1, pp.207–235.
31. Robertson, M. and O'Malley Hammersley, G. (2000) 'Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 2, pp.241–253.
32. Soliman, F. and Spooner, K. (2000) 'Knowledge management: role of human resources management', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, pp.337–345.
33. Isaac, R.G., Herremans, I.M. and Kline, T.J.B. (2009) 'Intellectual capital management: pathways to wealth creation', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 1, p.99, pp.81–92.
34. Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P.F. and Jardon, C.F. (2010) 'The influence of human capital on the innovativeness of firms', *International Business and Economics Research Journal*, Vol. 9, No. 9, pp.53–63.
35. Baron, A. and Armstrong, M. (2007) *Human Capital Management*, Kogan Page Limited, London and Philadelphia.
36. Becker, B. and Gerhart, B. (1996) 'The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects', *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp.779–801.
37. Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006) 'Strategic human resources management: where do we go from here?', *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, pp.898–925.
38. Finn, R. (2003) 'Human-capital management (HCM): a three-letter acronym too far for HR or the way to get the people agenda on to that of the board?', *Human Resource Management International Digest*, Vol. 11, No. 5, pp.2–4.
39. Gratton, L. and Truss, C. (2003) 'Three-dimensional people strategy: putting human resource policies into action', *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 3, pp.74–86.
40. Wright, P. (1998) 'Strategy-HR fit: does it really matter?', *HR. Human Resource Planning*, Vol. 21, No. 4, pp.56–58.

41. Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational learning, performance, and change: An introduction to strategic HRD*. Cambridge, MA: Perseus.
42. Hayton, J.C. (2003) 'Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance', *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 4, pp.375–391
43. Kearns, P. (2005) *Human Capital Management*, Reed Business Information, Sutton, Surrey.
44. Kearns, P. (2006) *What do we Mean by Human Capital Management? In What's the Future for Human Capital?* CIPD, London.
45. Mayo, A. (2000) 'The role of employee development in the growth of intellectual capital', *Personnel Review*, Vol. 29, No. 4, pp.521–533.
46. Nalbantian, R., Guzzo, R.A., Kieffer, D. and Doherty, J. (2004) *Play to Strengths: Managing your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, NY.
47. Lawler, E.E. (2009) 'Make human capital a source of competitive advantage', *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 1, pp.1–7.
48. Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P.F. and Jardon, C.F. (2010) 'The influence of human capital on the innovativeness of firms', *International Business and Economics Research Journal*, Vol. 9, No. 9, pp.53–63.
49. Pucik, V. *Human Resources in the Future: An Obstacle or a Champion of Globalization?* (1997). *Human Resource Management*, 36(1). DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<163::AID-HRM26>3.0.CO;2-B
50. Человеческий капитал (Википедия). URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB) (дата обращения 12.08.2024)