

оригинальная статья

## Генезис маркетинга в контексте усиления его роли в управлении сотрудниками организаций

Черепанов Аркадий Владимирович  
Новосибирский государственный аграрный университет,  
Россия, Новосибирск  
<https://orcid.org/0000-0001-5874-2320>

Рехтина Галина Александровна  
Новосибирский государственный аграрный университет,  
Россия, Новосибирск  
<https://orcid.org/0000-0002-9730-403X>  
[galrekhtina@yandex.ru](mailto:galrekhtina@yandex.ru)

Поступила 28.02.2023. Принята после рецензирования 06.04.2023. Принята в печать 13.04.2022.

**Аннотация:** В статье представлено понимание сущности маркетинга с учетом усиления его роли в управлении сотрудниками организаций. Предмет – концепция кадрового менеджмента, взаимосвязь маркетинга персонала, маркетинга человеческих ресурсов и маркетинга человеческого капитала. Цель – проанализировать генезис маркетинга сотрудников организаций и разработать авторскую формулировку понятия *маркетинг человеческого капитала*. Применяются методы анализа теоретических источников, систематизации и обобщения ранее опубликованных результатов. Проведена систематизация элементов маркетинга сотрудников в зависимости от концепции кадрового менеджмента. К элементам маркетинга были отнесены: цель, задачи, направления маркетинга, объект и субъект управления. Приводится авторское видение сущности маркетинга человеческого капитала. Восприятие руководством организации людей, работающих в организации, через призму маркетинга человеческого капитала выстраивает отношение к сотрудникам как к внутренним клиентам, источникам формирования активов компании, а к кандидатам на вакантные позиции – как к потенциальному потребителю. Статья является частью исследования, проводимого авторами на протяжении последних лет.

**Ключевые слова:** сотрудники, аспекты управления, маркетинг, маркетинг персонала, составляющие маркетинга персонала, маркетинг человеческих ресурсов, кадровый менеджмент, человеческий капитал

**Цитирование:** Черепанов А. В., Рехтина Г. А. Генезис маркетинга в контексте усиления его роли в управлении сотрудниками организаций. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 217–229. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-217-229>

full article

## The Genesis of Marketing in the Context of Strengthening its Role in Managing Employees

Arkadii V. Cherepanov  
Novosibirsk State Agrarian University, Russia, Novosibirsk  
<https://orcid.org/0000-0001-5874-2320>

Galina A. Rekhtina  
Novosibirsk State Agrarian University, Russia, Novosibirsk  
<https://orcid.org/0000-0002-9730-403X>  
[galrekhtina@yandex.ru](mailto:galrekhtina@yandex.ru)

Received 28 Feb 2023. Accepted after peer review 6 Apr 2023. Accepted for publication 13 Apr 2022.

**Abstract:** The article presents an understanding of the essence of marketing, taking into account its increased role in the management of employees. The subject of the article is the concept of personnel management and the connection between personnel marketing, human resource marketing, and human capital marketing. The purpose of the article is to analyze the genesis of employees marketing and develop a definition of the human capital marketing concept. Methods of analysis of theoretical sources, systematization and generalization of previously published results are used. The article systemizes the employee marketing elements depending on the concept of personnel management. The author's vision of the essence of human capital marketing is given. The perception of the organization's management of people in the organization through the prism of human capital marketing builds an attitude towards employees as internal clients, sources of the company's assets; candidates for vacant positions are viewed as potential consumers. The article is part of the research conducted by the authors over the past years.

**Keywords:** employees, management aspects, marketing, personnel marketing, components of personnel marketing, human resources marketing, personnel management, human capital

**Citation:** Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. The Genesis of Marketing in the Context of Strengthening its Role in Managing Employees. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2023, 8(2): 217–229. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-2-217-229>

## Введение

В настоящее время под влиянием усиливающейся конкуренции и турбулентности на рынках, изменений в мировоззрении потребителей и других факторов традиционная система управления персоналом переориентируется на принципиально иные системы и процессы, основанные прежде всего на использовании информации и знаний в управлении организациями [1].

Формирование и развитие таких знаний, нематериальных активов, осуществляется под непосредственным влиянием на процессы формирования и развития интеллектуального капитала, в управлении которым важнейшей функцией выступает маркетинг. Однако в научной литературе и практике понимание маркетинга в отношении сотрудников организации окончательно не утвердилось. Это предопределило выбор темы исследования и позволило сформулировать цель – проанализировать изменение роли маркетинга в управлении сотрудниками организации и разработать авторскую формулировку понятия *маркетинг человеческого капитала*.

Статья является частью более глубокого и широкого исследования по управлению человеческим капиталом, проводимого авторами в течение нескольких лет. Результаты работы нашли отражение в монографии и нескольких статьях. В исследовании обобщалась и систематизировалась информация об управлении людьми в организации, процессах взаимодействия между людьми во внутренней и внешней среде организации. Применялись различные методы – от общенаучных до экономических: наблюдение, анализ и синтез, дедукция, логика, анализ специальной литературы, графическое и табличное представление обобщенной информации, статистические группировки, расчеты соответствующих показателей, социологические опросы.

Современная тенденция такова, что понятия *управление человеческими ресурсами* и *управление человеческим капиталом* в ведущих организациях уже вытеснили понятие *управление персоналом*. Однако философия и практика управления персоналом являются основой для управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом, составляющими неразрывный процесс управления людьми [2].

Компании применяют разные концепции управления человеком в организации, ориентируясь на какую-то конкретную концепцию либо совмещая разные концепции. Выбор во многом зависит от видения роли человека в организации со стороны собственников и топ-менеджмента, наличия необходимых ресурсов, отношения менеджмента к стратегическому управлению, внедрению инноваций и т. д.

Изменение концептуальных подходов в управлении организациями связано с переориентацией предпринимательской деятельности в целом. Ранее традиционная ориентация предпринимательской деятельности была направлена на производственные возможности. Однако по мере роста конкуренции на рынках возникла маркетинговая ориентация на запросы, интересы, потребности покупателей (потребителей). Таким образом, маркетинг стал важнейшей функцией управления (продажами, торговлей, персоналом) как процесс выявления, прогнозирования потребностей потребителей продукции организации, которая соответствует ожиданиям рекламы и производства с целью увеличения количества продаж и максимизации прибыли [3].

Маркетинг сформировался в США в конце XIX в. Некоторые подходы, формы, методы появились и успешно реализовывались ранее (ценообразование, реклама, организация процессов в торговой деятельности и т. д.). Однако наиболее передовой страной мира в области управленческих технологий и внедрения достижений научно-технического прогресса в промышленность и сельское хозяйство на тот момент являлись США.

В 1950-х гг. маркетинг понимался только как вид деятельности (функция) по сбыту товаров организаций [4]. В 1985 г. Американская ассоциация маркетинга приняла следующее определение: «маркетинг представляет собой процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций»<sup>1</sup>.

Гильдия маркетологов дает следующее определение в редакции от 2020 г.: «маркетинг – основанная на анализе рынков система методов и мероприятий по разработке и продвижению продуктов,

<sup>1</sup> Просто о сложном: что такое маркетинг, какие у него задачи и как узнать о нем больше. *Skillbox*. URL: <https://skillbox.ru/media/marketing/prosto-o-slozhnom-cto-takoe-marketing-kakie-u-nego-zadachi-i-kak-uznat-o-nem-bolshe/> (дата обращения: 20.12.2022).

обладающих ценностью для потребителей, с целью получения измеряемой выгоды участниками, при соблюдении действующих законов и этических норм». Данное определение изначально было сформулировано в 2003 г., но претерпело изменения<sup>2</sup>.

Для понимания сущности маркетинга сотрудников организации вообще и человеческого капитала в частности следует рассмотреть определения маркетинга в общем виде. Маркетинг не ограничивается предпринимательской деятельностью, а охватывает, в том числе некоммерческие организации, продукты, идеи, людей, территории. Определение понятия общего маркетинга, разделяемое авторами – это «предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги организации, людей, территории и идей посредством обмена» [5, с. 4].

Анализируя современные научные концепции толкования маркетинга, можно выделить четыре основные: маркетинг как концепция управления; как система достижения определенных целей; как метод; как философия, стиль мышления ориентированный на рынок [6].

Развитие маркетинга как науки происходит под взаимовлиянием различных социально-гуманитарных наук: экономической теории, финансового менеджмента, экономики организаций, организационного поведения, планирования, бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности, стратегического и инновационного менеджмента, управления персоналом, логистики, менеджмента, социологии, права, психологии и т. д.

Роль традиционного (классического) маркетинга заключается в том, что он непосредственно влияет на различные стороны процесса управления внутри организации, включая:

1. Формирование миссии и пирамиды стратегий организаций.
2. Участие в управлении организацией.
3. Повышение устойчивости, предсказуемости и непрерывности воспроизводственного процесса
4. Управление производственно-хозяйственной деятельностью, социально-трудовыми отношениями.
5. Развитие и расширение рынков, изменения в товарах (услугах) и технологиях продаж.
6. Формирование философии организации, ее организационной культуры.
7. Повышение качества продукции (услуг), ее утилизация.

Нетрудно спрогнозировать усиление роли маркетинга в деятельности организаций и его дальнейшее развитие, что предопределено такими факторами, как:

- усиливающаяся конкуренция на рынках;

- политическая нестабильность, переход к многополярности мира;
- рост стоимости инвестиционных проектов;
- растущая ограниченность и труднодоступность ресурсов, рост их стоимости;
- возрастание негативного воздействия на окружающую среду;
- рост инфляции;
- изменения в предпочтениях потребителей;
- развитие некоммерческих организаций;
- учет общественных интересов бизнес-структурами, развитие концепции социальной ответственности и т. д.

Очевидно, что «социальная основа маркетинга – удовлетворение потребностей потребителей. В случае с маркетингом персонала потребителем является работодатель, и необходимо обеспечить удовлетворение работодателя результатами работы сотрудников. С другой стороны, потребителем является сам работник, и задача деятельности в рамках маркетинга персонала – удовлетворение персонала условиями труда в организации» [7, с. 76]. Маркетинг персонала на современном этапе развития – это расширение функции производственного маркетинга и ее смещение в область управления персоналом [8]. Эволюция взглядов на маркетинг персонала представлена в таблице 1.

Рассматривая маркетинг сотрудников организации и как товар (продукт), и как покупателя, приобретающего товар (рабочее место) в обмен на стоимость своего труда, можно констатировать, что маркетинг персонала:

- многими исследователями понимается и как маркетинг человеческих ресурсов;
- в значительной мере оказывает влияние на мировоззрение сотрудников;
- непосредственно влияет на качество трудовой жизни субъектов, доходы сотрудников, их потребительские предпочтения при дальнейшем карьерном продвижении;
- присутствует во всех элементах системы работы с персоналом, а не только при подборе;
- постоянно циклически развивается;
- как социально-экономическая категория может трактоваться достаточно вариативно в зависимости от контекста;
- изменяется отношения субъектов маркетинга к его технологиям, т. е. люди внутри и вне организации (на рынке труда) в значительной мере влияют на выбор принципов, инструментария, методов, особенности технологического процесса и т. д. [4];

<sup>2</sup> Некоммерческое партнерство. Гильдия маркетологов. URL: <https://www.marketologi.ru/o-gildii/> (дата обращения: 05.12.2022).

- «может стать основой кадровой политики современной организации, которая рассматривает долгосрочные отношения с субъектами внутренней среды и ключевыми субъектами внешней среды как параметр своей конкурентоспособности» [16, с. 141].

В исследованных источниках как отечественные, так и зарубежные авторы в основном применяют в отношении маркетинга сотрудников организации формулировку *маркетинг персонала* (персонал-маркетинг). Присутствуют разночтения в понимании маркетинга (рассматривается только какая-то его сторона).

Приведем некоторые определения. Маркетинг персонала – деятельность организации, которая направлена на развитие привлекательности среди сотрудников и возможных кандидатов на замещение

открывающихся вакансий [7]; вид управленческой деятельности (специальная функция управления), направленный (направленная) на устойчивое обеспечение организации человеческими ресурсами<sup>3</sup>.

Однако поскольку применяемые подходы к управлению сотрудниками организаций различны, то, по мнению авторов, принципиальным должно являться и более конкретное применение терминологии: маркетинг персонала – маркетинг человеческих ресурсов – маркетинг человеческого капитала, в зависимости от применяемой концепции управления (превалирования определенной концепции). Мы считаем, что во многих определениях содержатся противоречия. Например, маркетинг персонала рассматривается как деятельность, направленная на обеспечение, развитие человеческих ресурсов.

Табл. 1. Эволюция взглядов на маркетинг персонала за 1971–2010 гг.

Tab. 1. Evolution of views on personnel marketing, 1971–2010

Годы	Авторы	Комментарий
1971	Эскадштейн Д., Шнеллингер Ф.	«Компания предлагает продукт "рабочее место" занятым и потенциальным сотрудникам, при этом корпоративная культура играет решающую роль в свойствах продукта» <sup>4</sup> [9, с. 14].
1972	Бюннер Р.	«Творческий этап развития маркетинга персонала» [4, с. 115].
1973	Хунцикер П.	Коммуникативный инструментальный взаимодействия во внешней среде и программа, которая состоит из комплекса «всех мероприятий, направленных на достижение эффективности на рынке труда и принятые в организации мероприятия в направлении персонала для удовлетворения ожиданий нынешних или потенциальных сотрудников» [10, с. 3].
1978	Рухледер Р.	«Маркетинг рабочих мест» [11, с. 145].
1987	Штрутц Г.	Маркетинг персонала – объективная, обоснованная самооценка организации на предмет ее востребованности на рынке труда со стороны потенциальных сотрудников [12].
1992	Вундерер Р.	«Философия и стратегия управления человеческими ресурсами, которые, ориентируясь на жизненные и трудовые запросы работника, одновременно отвечают интересам политики предприятия, включающей в себя также цели товарного и финансового маркетинга» [13, с. 144].
2001	Котлер Ф.	Внешний маркетинг – маркетинг, направленный на людей, не работающих в компании. Задача внутреннего маркетинга – осуществление найма работников, их обучение и мотивация на высокий уровень обслуживания клиентов. Внутренний маркетинг должен предшествовать внешнему. Нет смысла обещать отличный уровень обслуживания, если работники компании не готовы обеспечить его» [14, с. 35].
2008	Дуракова И. Б., Кибанов А. Я.	В маркетинге персонала сотрудники, их профессиональные и иные характеристики являются товаром и одновременно выступают в качестве потребителей, которые «покупают» рабочее место, предоставляемое организацией, обменивая его на собственный труд. Таким образом, следует рассматривать два рынка: рынок труда и рынок рабочих мест [15].
Настоящее время	Интернационально ориентированный целевой маркетинг персонала.	

<sup>3</sup> Что такое маркетинг персонала и как его организовать. *Коммерческий директор*. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1676-marketing-personala> (дата обращения: 12.11.2022).

<sup>4</sup> Здесь и далее перевод выполнен авторами статьи.

По нашему мнению, маркетинг персонала, его теоретическая основа, подходы, методы, инструментарий базируются на методологических основах традиционного маркетинга. В свою очередь, маркетинг человеческих ресурсов не отрицает, а дополняет (расширяет и углубляет) положения маркетинга персонала (кадров). Аналогично и маркетинг человеческого капитала является эволюционным этапом в развитии теоретических положений и практического применения маркетинга персонала (кадров) и маркетинга человеческих ресурсов (рис. 1).



Рис. 1. Взаимосвязи маркетинга сотрудников организации  
 Fig. 1. Interconnections of employees marketing in the organization

При рассмотрении научных работ не было найдено иного определения, более насыщенного и соответствующего современному пониманию роли сотрудника в организации и необходимости взаимодействия между сторонами трудовых отношений на уровне должного восприятия человеческого капитала в организации.

Элементы маркетинга сотрудников организации в зависимости от концепции кадрового менеджмента систематизированы и представлены в таблице 2.

Формулируя понятие *маркетинг человеческого капитала*, авторы рассмотрели различные подходы к пониманию сущности капитала, в частности человеческого капитала [17]. Капитал, по мнению многих авторитетных исследователей, позицию которых разделяют и авторы данной статьи – это источник формирования активов организации. При этом человеческий капитал – один из источников формирования, прежде всего, нематериальных активов организации [18–21].

Для раскрытия сущности и особенностей маркетинга человеческого капитала следует акцентировать внимание на его роли в управлении организацией. Авторы, исследуя человеческий капитал на уровне организации (микроуровне), определяют его как уникальную совокупность индивидуальных человеческих капиталов, обладающих определенными компетенциями, потребительской полезностью, эффектом и направленностью, позволяющей называть его объединенным (совокупным, интегральным) человеческим капиталом. Его следует рассматривать как важнейший ресурс управления социально-экономическим развитием организаций на двух взаимопроникающих уровнях: индивидуальном и организационном.

Рыночный капитал, структурный капитал и потребительский капитал организации являются формами институционализации человеческого капитала (рис. 2) [17]. Наиболее тесно связан с человеческим капиталом социальный капитал. Понятие было введено П. Бурдье для обозначения социальных связей, которые потенциально способны выступать ресурсом для получения доходов (выгод), а в условиях современной экономики способствуют созданию и распространению новых знаний [22].

Г. Беккер акцентировал внимание на том, что социальный и человеческий капитал влияют друг на друга. Знания, навыки, умения индивида, его доходы напрямую зависят от физического и социального капиталов, а инвестиции в человеческий капитал позволяют скорректировать влияние других форм капитала. Таким образом, более компетентный, молодой, но менее опытный сотрудник может получать доходы наравне или выше, чем более опытный и более возрастной, обладающий большими социальными связями коллега [23].

Разницу между человеческим и социальным капиталом можно представить в виде графа, в котором человеческий капитал обозначен узлами, а социальный – связями<sup>5</sup>. Важным отличием социального капитала от капитала финансового и физического является его нарастание по мере его потребления.

Социальный капитал накапливается при непосредственном взаимодействии людей, прежде всего, в устойчивых самоуправляющихся социально-психологических общностях или группах. Традиционной формой образования социального капитала является институт семьи, однако накопление капитала возможно и в других формах, например, в результате взаимодействия сотрудников, особенно в современной финансово-хозяйственной деятельности [18].

<sup>5</sup> Градосельская Г. В. Сетевые измерения в социологии. М.: Новый учебник, 2004. С. 36.

Табл. 2. Элементы маркетинга сотрудников организации в зависимости от концепции кадрового менеджмента

Tab. 2. Elements of employees marketing depending on the personnel management concept

Маркетинг персонала	Маркетинг человеческих ресурсов	Маркетинг человеческого капитала
<b>Цель</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• На внешнем рынке труда, где организация предлагает рабочее место, оно выступает в качестве товара, цель – позиционирование, формирование предложения и имиджа.</li> <li>• На внутреннем рынке труда цель – поиск и отбор персонала, развитие. Развитие на первом месте.</li> <li>• Ориентация на формальные требования к должности (формирование должностной инструкции и поиск под ее требования).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Долгосрочное развитие организации на основе использования потенциала человеческих ресурсов.</li> <li>• Стратегическая направленность. Поиск и подбор людей, расстановка с учетом потенциала. Учет контактов с вузами и школами.</li> <li>• Рациональное распределение и потребление человеческих ресурсов через формирование санитарно-бытовых и иных условий труда, доброжелательного социально-психологического климата [24; 25].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическая направленность. Поиск и подбор людей по компетенциям (человек под задачу).</li> <li>• Компетенции сотрудника, подразделения, организации для экономики знаний.</li> <li>• Развитие, раскрытие человеческого капитала в конкретной компании.</li> </ul>
<b>Задачи</b>		
<p>Оперативный уровень управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проектирование, формирование и развитие рабочих групп (команд);</li> <li>• реализация контрольной функции через усиление обратной связи, использование многообразия каналов связи;</li> <li>• обучение и развитие персонала; планирование и развитие карьер;</li> <li>• формирование благоприятного социально-психологического климата;</li> <li>• формирование, поддержание и развитие организационной культуры и т. д. [25].</li> </ul> <p>Стратегический уровень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение достижения стратегических целей организации за счет применения реактивных подходов в управлении организацией.</li> </ul>	<p>Оперативный уровень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «получение максимальной материальной выгоды от компетенций сотрудников организации, предприятия в условиях конкуренции на рынке среди компаний» [26, с. 8];</li> <li>• обеспечение человеческими ресурсами с заранее определенными параметрами; создание внутренней информационной системы;</li> <li>• формирование и поддержание социально-ответственного имиджа организации как работодателя [27];</li> <li>• непрерывная оценка эффективности минимизации риска нехватки квалифицированного персонала<sup>6</sup></li> </ul> <p>Стратегический уровень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• достижение стратегических целей организации за счет применения проактивных подходов в управлении.</li> </ul>	<p>Оперативный уровень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• те же, что и в управлении человеческими ресурсами, решаемые другим инструментарием.</li> </ul> <p>Стратегический уровень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение достижения стратегических целей организации за счет применения исследовательских подходов (исследовательских реакций на воздействие факторов внешней среды) в управлении организацией.</li> </ul>
<b>Объект и субъект управления</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Каждый из участников маркетингового процесса – одновременно объект и субъект маркетинговой деятельности в организации, на рынке труда, в хозяйственной жизни [6].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объект управления – не просто человек, а «набор его индивидуальных компетенций».</li> <li>• Субъект – не просто организация, предлагающая на рынке труда рабочее место, а организация, предлагающая «компетенции рабочего места», формирующиеся под влиянием компетенций организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объект управления – не просто человек, а его «индивидуальные компетенции».</li> <li>• Субъект – не просто организация, предоставляющая рабочее место, а организация, предлагающая «человеческий капитал рабочего места», формирующийся под влиянием компетенций организации.</li> </ul>

<sup>6</sup> Политика управления человеческим капиталом ПАО «ЛУКОЙЛ». URL: <https://lukoil.ru/FileSystem/9/513555.pdf> (дата обращения: 08.11.2022).

Маркетинг персонала	Маркетинг человеческих ресурсов	Маркетинг человеческого капитала
<b>Функции маркетинга</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование требований к сотрудникам в соответствии с положениями профессионального стандарта.</li> <li>• Расчет необходимых количественных и качественных параметров персонала.</li> <li>• Определение текущих затрат на персонал.</li> <li>• Определение перспективных затрат на персонал в среднесрочной перспективе.</li> <li>• Определение оптимальных источников закрытия возникающих вакансий и т. д. [28].</li> <li>• Разработка формальных требований к рабочему месту. По своей сущности близок к общей функции снабжения организации сырьем, комплектующими и другими необходимыми для производства товарами и услугами [29].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка требований к человеческим ресурсам организации, критериев для подбора сотрудников.</li> <li>• Организационное проектирование и определение оптимальной потребности в человеческих ресурсах.</li> <li>• Определение затрат на формирование, удержание и использование человеческих ресурсов в долгосрочной перспективе.</li> <li>• Анализ и выбор рациональных путей, методов покрытия потребности в человеческих ресурсах.</li> <li>• Перманентная объективная деловая оценка человеческих ресурсов.</li> <li>• Анализ и контроль за рациональным распределением человеческих ресурсов организации по должностным позициям [29].</li> <li>• Разработка перспективных требований к рабочему месту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка требований к индивидуальному и групповому человеческому капиталу организации.</li> <li>• Проектирование, определение потребности в человеческом капитале.</li> <li>• Формирование и развитие организационной культуры.</li> <li>• Расчет затрат, рыночной стоимости, сравнительная оценка приобретения и дальнейшего использования человеческого капитала.</li> <li>• Анализ и выбор путей, методов покрытия потребности в человеческом капитале.</li> <li>• Объективная деловая оценка человеческого капитала организации, конкурентов.</li> <li>• Анализ и контроль рационального распределения человеческого капитала в организации и у стратегических партнеров.</li> <li>• Разработка уникальных требований к рабочему месту, формирование его неповторимого профиля.</li> </ul>



Рис. 2. Роль человеческого капитала в организации  
Fig. 2. Role of human capital in the organization

Человеческий капитал сотрудника в настоящее время рассматривается как необходимый элемент производственной деятельности при обосновании принципов и задач управления организацией, а также как инструмент повышения его конкурентоспособности. По мере увеличения числа организаций, применяющих инновационные технологии и оборудование в производстве, возрастает и их потребность в высококвалифицированных кадрах, для привлечения и удержания которых необходимо создать привлекательные условия труда. Заинтересованность персонала в работе на таких предприятиях обусловлена возможностью пополнения накопленного человеческого капитала посредством обогащения труда [19].

Н. А. Светлакова дает такое определение человеческому капиталу сотрудника: «совокупность личных и профессиональных компетенций сотрудника, его возраст, здоровье и мотивы труда, при реализации которых имеющиеся компетенции применяются в профессиональной деятельности с целью получения результатов труда» [30]. В результате обобщения определений Е. М. Семеновой и А. А. Арсениной, С. В. Коваль, Д. О. Кулаевой [19; 31; 32] и др. предлагается авторская формулировка человеческого капитала сотрудника. Это совокупность культурных и профессиональных компетенций, потенциалов

развития и здоровья индивида, приносящая доход ее носителю и организации, и использование которой находится в ведении как самого человека, выполняющего определенный набор функций в рамках занимаемой должности, так и его непосредственного руководителя. Описанная совокупность:

- создает добавленную стоимость, что проявляется в конкурентных преимуществах товаров (услуг) и организации в целом;
- способствует обеспечению устойчивости организации в долгосрочной перспективе;
- представляет собой стоимость годового объема физического и интеллектуального живого труда сотрудников;

- выступает главным фактором формирования и развития экономики знаний как необходимого и прогрессивного этапа в социально-экономическом развитии страны;
- представляет собой результат получения образования, воспитания, развития профессиональных компетенций;
- рассматривается как необходимый элемент производственной деятельности при формировании кадровой политики, постановке приоритетных задач в управлении персоналом и т. д. [33].

В таблице 3 представлен авторский вариант структуры индивидуального человеческого капитала сотрудника.

Табл. 3. Структура индивидуального человеческого капитала сотрудника  
Tab. 3. Structure of the employee's individual human capital

Подсистемы (структурные группы)	Основные элементы	Комментарий
Врожденная	Предрасположенность к болезням. Темперамент, врожденный психический склад личности, половые, гендерные особенности человека и т. д.	Качества, данные человеку природой. Проявляются в характере, темпераменте, способностях, волевых качествах человека.
Образования	Привычки, объем накопленных компетенций. Навыки исследовательской работы. Социальная ценность знаний. Навыки самообразования.	Подразумевает инвестиции в образование: общее, специальное, подготовку на рабочем месте, повышение квалификации, самообразование.
Культурно-нравственная и поведенческая	Направленность личности, ее целостность, индивидуально-типологические особенности. Этически-нравственные нормы поведения. Социально-культурная мотивация к саморазвитию. Преобладающие социальные ценности и т. д.	Определяется общественными морально-этическими нормами. На уровне организаций регулятором выступают Кодексы поведения, Правила внутреннего трудового распорядка.
Здоровья и работоспособности	Физический и психологический потенциал, общее состояние организма, эмоциональный интеллект.	Может быть базовым и приобретенным. Медицина и здравоохранение – отрасли, которые формируют и развивают капитал здоровья.
Профессионального развития	Общепрофессиональные компетенции, профессиональный опыт, производительные способности, владение профессиональным мастерством. Владение смежными и иными профессиональными навыками, способность к переобучению. Эмоциональная зрелость, профессиональный авторитет и т. д. [34].	Одна из наиболее комплексных современных оценок влияния образования на качество человеческого капитала представлена в глобальном индексе человеческого капитала <sup>7</sup> . Характеризуется уровнем профессиональной подготовки работника, его трудовым опытом и квалификацией.
Креативная	Творческие (креативные) способности.	Характеризуется квалификацией и продуктивной деятельностью людей творческих профессий.
Организационно-управленческая	Организаторские способности, лидерские и коммуникативные качества.	Характеризуется способностью эффективно заниматься организационно-управленческой деятельностью.
Предпринимательско-новаторская	Предпринимательские способности. Способности к разработке и внедрению инноваций.	Характеризуется способностью эффективно заниматься предпринимательской деятельностью с целью получения доходов.

<sup>7</sup> Human Capital Project. *The World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital> (accessed 24.09.2022)



Опираясь на видение сущности человеческого капитала организации, авторами предлагается следующее определение понятия маркетинга человеческого капитала организации: специфическая функция управления, реализуемая на основе собственных принципов, комплексных методов и инструментария через:

- формирование и развитие внешних и внутренних связей между людьми (сотрудниками, потенциальными работниками, другими субъектами социально-трудовых отношений) – социального капитала;
- целенаправленное объединение индивидуальных человеческих капиталов, обладающих общей потребительской полезностью, характеризующиеся необходимой для организации направленностью, позволяющие получать устойчивые положительные синергетические эффекты от их взаимодействия в единую совокупность;
- определение объективной текущей и прогнозной стоимости индивидуальных и организационных человеческих капиталов, его элементов, а также факторов, влияющих на эту величину, степень влияния;
- осуществление целенаправленных действий для удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон социально-трудовых отношений с учетом закрепления и развития востребованных в организации сотрудников на основе разработанной стратегии;
- создание условий для развития профессиональных и иных компетенций носителей человеческого капитала;
- формирование, поддержание и развитие организационной культуры, обеспечивающей достижение ее стратегических целей;
- формирование, поддержание и развитие привлекательного бренда (имиджа) работодателя, рабочих мест.

Субъектами маркетинга человеческого капитала являются все заинтересованные в человеческом капитале стороны (стейкхолдеры):

- организации и отдельные лица, заинтересованные в приобретении непосредственного владельца индивидуального человеческого капитала;
- организации, обладающие правами на индивидуальный и организационный человеческий капитал;
- организации и лица, участвующие в формировании, реформатировании, развитии, получении в аренду, «утилизации» человеческого капитала;
- заменители человеческого капитала – разработчики, владельцы искусственного интеллекта, цифровых и биотехнологий;

- персональные агенты, или «продюсеры» человеческого капитала, – посреднические организации, обслуживающие индивидуальный и организационный человеческий капитал, виртуальные организации;
- маркетинговые «разведчики»;
- будущие поколения.

Усиливается, изменяется роль и значение субъектов, влияние которых в маркетинге персонала является косвенным и незначительным: экологические организации и их объединения, благотворительные фонды и другие социально-ориентированные некоммерческие организации, организации здравоохранения и медицины, спортивные и физкультурно-оздоровительные организации и т. д.

В зависимости от направления реализации маркетинговой концепции выделяется внутренний и внешний маркетинг человеческого капитала. Внутренний маркетинг фокусируется на носителях человеческого капитала, которые вступают с организацией в социально-трудовые отношения на основе их юридического закрепления, непосредственно задействованы в технологических и трудовых процессах. Основная задача – повысить мотивацию труда, раскрыть потенциал сотрудников, способствовать отдаче капитала, что влечет за собой различные социальные и экономические эффекты для организации и самих сотрудников. Следует отметить, что каждый работник принимает решения на базе мотива, который существует среди других, но является доминирующим [35].

Внешний маркетинг фокусируется на микро- и макроокружении организации, внешних стейкхолдерах (прежде всего, потенциальных сотрудников) через реализацию комплекса мероприятий (брендинга), направленных на формирование привлекательного образа работодателя, рабочих мест, создание репутации социально ответственного бизнеса и т. д.

Формирование, удержание и развитие человеческого капитала осуществляется с помощью разнообразного инструментария, методов и рычагов во всех подсистемах и элементах работы с персоналом (подбора, отбора, адаптации, обучения и т. д.). Результатом успешного маркетинга человеческого капитала организации является:

- увеличение стоимости компании;
- развитие компетенций организации;
- рост нематериальных и иных активов организации (именно нематериальные активы и репутация составляют значительную долю активов современных организаций). Данные активы – капитализация результатов интеллектуального труда работников) [36];

- повышение конкурентоспособности организации (включая самих носителей человеческого капитала);
- устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе.

Следует выделить особенности, которые необходимо учитывать при формировании целей и задач маркетинга человеческого капитала:

1. Более дальний горизонт и глубина планирования.
2. Акцент на индивидуальное целеполагание и саморазвитие.
3. Подбор сотрудников, обладающих *корпоративными* и *рыночными* компетенциями или имеющими потенциал для быстрого их формирования и развития.
4. Подбор и продвижение сотрудников с учетом перспективного типа организационной структуры и, что наиболее важно, с учетом перспектив развития, востребованного типа организационной культуры;
5. Более подвижные (индикативные) цели по рациональному использованию потенциала сотрудников. Например, параллельное использование в нескольких проектах, передача в аренду (в т. ч. с правом выкупа, например, как на рынках футболистов, заимствование на внешнем рынке. Также продажа: полная, частичная, отсроченная и т. д., другие целевые опции и инструменты, которые необходимо учитывать при постановке целей и задач.
6. Продвижение востребованных в организации компетенций сотрудников (сосредоточение усилий и постановка конкретных задач в развитии на конкретных направлениях и к конкретной дате). В рамках авторского видения рекомендуется выделять следующие группы ключевых компетенций сотрудников: социальные, коммуникативные, когнитивные, информационные, специальные профессиональные [37]. Важно помнить о роли руководителей на различных уровнях управления и развитии их основных компетенций. Среди компетенций выделяются корпоративные, управленческие, профессиональные [38].
7. Формирование целей и задач для системы операционных стратегий (в пирамиде стратегий организации) относительно каждого структурного элемента человеческого капитала.
8. Обязательность формирования целей и задач вместе с самим носителем (хозяйном) человеческого капитала с учетом его индивидуальных особенностей (состояние индивидуального человеческого капитала).
9. Учет цепочки взаимосвязей. Востребованная модель человеческого капитала сотрудника – наличие индивидуальных компетенций, их уровень, структура у ключевых сотрудников – компетентность

сотрудников – ключевые компетенции группы (команды) – ключевые компетенции и конкурентоспособность организации (как отдельный вариант международной организации) – ключевые факторы успеха для конкретного бизнеса (определенной деловой стратегии).

10. Установление цели повышения имиджа для продвижения рабочего места.

11. Определение «цены» сотрудника и рабочего места исходя из возможностей внешней среды и ресурсов организации.

12. Дополнение (расширение) целевых показателей, отражение их взаимосвязей в сбалансированной системе показателей с разбивкой по реперным точкам на период достижения целей (задач).

## Заключение

Одной из функций управления человеческим капиталом организации можно по праву считать маркетинг человеческого капитала (более совершенная производная от маркетинга персонала). Растущая роль человеческого капитала как источника формирования активов организации усиливает актуальность изучения особенностей и методов его управления, включая маркетинг.

Маркетинг человеческого капитала не только представляет собой особую специфическую функцию менеджмента, но и является источником формирования и развития элементов внутренней среды организации: целей, задач, людей, технологий, процессов, коммуникационных связей. Кроме того, от успешности применения методов и инструментов маркетинга во многом формируются нематериальные активы организации, раскрывается трудовой потенциал сотрудников, возрастает их лояльность и вовлеченность в достижение стратегических целей организации, что в конечном итоге обеспечивает рост конкурентоспособности как самой организации, так и носителей человеческого капитала и в долгосрочной перспективе является основой ее устойчивого развития.

В дальнейшем авторы планируют продолжать исследование в области теории и практики управления человеческим капиталом в различных направлениях, таких как:

- обобщение и систематизация инструментария маркетинга человеческого капитала;
- изучение влияния HR-бренда и организационной культуры компании на развитие человеческого капитала сотрудника, организации, отрасли и отдельного административно-территориального образования;
- углубление разработанных ранее основ развития компетенций ключевых сотрудников с целью достижения стратегических целей организации;

- дальнейшее развитие и адаптация на практике тренинг-технологий как основного подхода в развитии человеческого капитала;
- формирование методики интегральной системы оценивания уровня человеческого капитала, востребованных профилей компетенций для ключевых сотрудников;
- формирование системы учета и оценки человеческого капитала в управленческом учете организаций и домохозяйств;
- анализ состояния и развития человеческого капитала сельских территорий Новосибирской области и транспортной отрасли России.

**Конфликт интересов:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

**Критерии авторства:** Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

**Contribution:** All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for information published in this article.

## Литература / References

1. Дюндик Е. П. Проблемы управления человеческим капиталом в оборонно-промышленном комплексе России. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика*. 2014. № 1. С. 28–34. [Dyundik E. P. The problem of human resource development in Russian defense industry. *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics*, 2014, (1): 28–34. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/tyxiph>
2. Иванова О. Э., Корнеев Д. Н., Корнеева Н. Ю. Управление человеческими ресурсами: концепция и методология оценки. Челябинск: Библиотека А. Миллера, 2018. 141 с. [Ivanova O. E., Korneev D. N., Korneeva N. Yu. *Human resource management: concept and evaluation methods*. Chelyabinsk: Biblioteka A. Millera, 2018, 141. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/vlrbqi>
3. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг. М.: Вильямс, 2007. 832 с. [Armstrong G., Kotler Ph. *Marketing: an introduction*. Moscow: Viliams, 2007, 832. (In Russ.)]
4. Болдырева И. В. Эволюция представлений о маркетинге персонала. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2012. № 2. С. 115–118. [Boldyreva I. V. Evolution of ideas of personnel marketing. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2012, (2): 115–118. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/pjqiaiv>
5. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. М.: Сирин, 2004. 278 с. [Evans J. R., Berman B. *Marketing*. Moscow: Sirin, 2004, 278. (In Russ.)]
6. Латыпов Р. Т., Чумак Е. В. Персонал-маркетинг как направление развития кадров агропромышленного комплекса России. *Московский экономический журнал*. 2020. № 10. С. 477–487. [Latypov R. T., Chumak E. V. Personnel marketing as a direction of personnel development in the agro-industrial complex of Russia. *Moscow economic journal*, 2020, (10): 477–487. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10691>
7. Андрейченко Н. В., Калмыкова Е. Э. Маркетинг на рынке труда: сущность, опыт, тенденции. *Journal of Economic Regulation*. 2018. Т. 9. № 1. С. 74–88. [Andreichenko N. V., Kalmykova E. E. Marketing on the labor market: essence, experience, trends. *Journal of Economic Regulation*, 2018, 9(1): 74–88. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2018.9.1.074-088>
8. Зубков Д. М. Маркетинг персонала: сущность, подходы и принципы. *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2005. № 1. С. 154–157. [Zubkov D. M. Personnel marketing: essence, approaches, principles. *Herald of Omsk university. Series «Economics»*, 2005, (1): 154–157. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/czmnfw>
9. Von Eckardstein D., Schnellinger F. Personalmarketing. Gangler E., Oechsler W. A., Weber W. *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart, 1975, 356.
10. Hunziker R. H. *Personalmarketing*. Bern, 1973, 697.
11. Ruchleder R. H. *Personalmarketing. Personal-Enzyklopedie*. München, 1978, 589.
12. *Handbuch Personalmarketing*, Hg. Strutz H. Wiesbaden: Gabler, 1989, 671.
13. Мусаева А. З. Маркетинг персонала организации. *Вопросы структуризации экономики*. 2013. № 2. С. 144–146. [Musaeva A. Z. Marketing of the personnel of the organization. *Voprosy strukturizatsii ekonomiki*, 2013, (2): 144–146. (In Russ.)] <https://www.elibrary.ru/rxnwut>
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 464 с. [Kotler Ph. *A framework for marketing management*. 2nd ed. St. Petersburg: Piter, 2006, 464. (In Russ.)]

15. Кибанов И. Я., Дуракова И. Б. Организация маркетинга персонала. *Кадровик*. 2008. № 11. С. 4–12. [Kibanov I. Ya., Durakova I. B. Organization of personnel marketing. *Kadrovik*, 2008, (11): 4–12. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vommmwg>
16. Макович Г. В. Маркетинговые инструменты в работе с персоналом организации. *Вопросы управления*. 2015. № 2. С. 139–142. [Makovich G. V. Marketing tools to work with the personnel of an enterprise. *Management Issues*, 2015, (2): 139–142. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ubxuaz>
17. Черепанов А. В., Рехтина Г. А. Управление человеческим капиталом организаций и сельских территорий. Новосибирск: НГАУ, 2021. 451 с. [Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. *Human capital management of organizations and rural areas*. Novosibirsk: NSAU, 2021, 451. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jpahlu>
18. Авдеева Т. В. Управление человеческим капиталом: стратегия и практика. *Россия: тенденции и перспективы развития*. 2015. № 10-2. С. 9–13. [Avdeeva T. V. Human capital management: strategy and practice. *Russia: trends and prospects of development*, 2015, (10-2): 9–13. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wkmqef>
19. Семенова Е. М., Арсенина А. А. Особенности развития человеческого капитала персонала сельскохозяйственных предприятий. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2016. Т. 6. № 12В. С. 362–374. [Semenova E. M., Arsenina A. A. The features of the development of the staff's human capital in agricultural enterprises. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 2016, 6(12В): 362–374. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2018-8-2-94-105>
20. Никифорова Л. Е. Стратегическое управление инновациями на основе развития интеллектуального капитала. Новосибирск: САФБД, 2010. С. 267–269. [Nikiforova L. E. *Strategic innovation management based on intellectual capital development*. Novosibirsk: SAFBD, 2010, 267–269. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/remlzz>
21. Пришляк Е. А., Радько С. Г. Исследование факторов, влияющих на формирование человеческого капитала в Российской Федерации. *Управленческие науки*. 2018. Т. 8. № 2. С. 94–105. [Prishlyak E. A., Radko S. G. Studying the factors affecting the generation of human capital in the Russian Federation. *Management Sciences*, 2018, 8(2): 94–105. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2018-8-2-94-105>
22. Макаров И. Н., Колесников В. В., Широкова О. В., Некрасова Е. А., Кадильникова Л. В. О формировании модели «цифрового человека» («homo digital») и конкуренции социальных групп в условиях технологической трансформации повседневной реальности: взгляд экономической теории. *Российское предпринимательство*. 2018. Т. 19. № 4. С. 855–865. [Makarov I. N., Kolesnikov V. V., Shirokova O. V., Nekrasova E. A., Kadilnikova L. V. On the formation of the model of "digital man" ("homo digital") and the competition of social groups in terms of technological transformation of everyday reality: the view of economic theory. *Rossiiskoe predprinimatelstvo*, 2018, 19(4): 855–865. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/tr.19.4.39059>
23. Герасимчук Д. Н. Доверие как ключевое понятие теории социального капитала. *Наука и современность*. 2011. № 8-2. С. 102–109. [Gerasimchuk D. N. Trust as a key concept of the social capital theory. *Nauka i sovremennost*, 2011, (8-2): 102–109. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rtoyhd>
24. Чашин В. В. Маркетинг персонала как фактор выживания предприятий в условиях рыночных отношений. *Известия Волгоградского государственного технического университета*. 2012. № 7. С. 108–112. [Chashchin V. V. Personnel marketing as a factor for enterprise survival under market relations. *Izvestiia Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 2012, (7): 108–112. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oywotl>
25. Патласов О. Ю. Цели, условия, доминанты, направления и концепции маркетинга персонала. *Наука о человеке: гуманитарные исследования*. 2013. № 2. С. 46–55. [Patlasov O. Yu. Purposes, conditions, dominata, direction and concept of the marketing personnel. *Russian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2013, (2): 46–55. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rslpnf>
26. Гончарова Н. В., Дайнеко Л. В., Зайцева Е. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда. Екатеринбург: УрФУ, 2021. 162 с. [Goncharova N. V., Daineko L. V., Zaitseva E. V. *Human resource management of an organization in the conditions of the modern labor market*. Ekaterinburg: UrFU, 2021, 162. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zzraaa>
27. Иванов А. А. Организационно-методические аспекты управления персоналом на основе маркетингового подхода: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. 22 с. [Ivanov A. A. *Organizational and methodological aspects of personnel management based on the marketing approach*. Cand. Econ. Sci. Diss. Abstr. Moscow, 2009, 22. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nldqnd>
28. Некрасов А. Э. Маркетинг персонала в современных организациях. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2017. Т. 39. С. 3596–3600. [Nekrasov A. E. Personnel marketing in modern organizations. *Koncept*, 2017, 39: 3596–3600. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zbgsof>

29. Загорец И. В., Загорец В. С. Трансформация функции маркетинга в системе управления человеческими ресурсами. *Вопросы управления*. 2019. № 4. С. 191–203. [Zagorets I. V., Zagorets V. S. Transformation of marketing function in human resources management system. *Management Issues*, 2019, (4): 191–203. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-4-191-203>
30. Светлакова Н. А., Палкина С. О. Методика оценки человеческого капитала в аграрном секторе экономики. *Аграрный вестник Урала*. 2012. № 6. С. 101–103. [Svetlakova N. A., Palkina S. O. The method of estimation of human capital in the agrarian sector of the economy. *Agrarnyi vestnik Urala*, 2012, (6): 101–103. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pakjwn>
31. Коваль С. В. Повышение эффективности человеческого капитала в аграрной сфере региона в условиях нового технологического уклада (на материалах Новосибирской области). Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика: VI Республиканская с междунар. уч. интернет-конференция студентов, магистрантов и аспирантов. (Донецк, 17 марта 2022 г.) Донецк: ДОННУЭТ, 2022. С. 154–158. [Koval S. V. Increasing the efficiency of human capital in the agricultural sector of the region in the context of a new technological order (based on the materials of the Novosibirsk region). Actual problems of economics and management: theory and practice: Proc. VI Republican International Academic Internet Conference of Students, Undergraduates and Postgraduates. Donetsk, 17 Mar 2022. Donetsk: DONNUET, 2022, 154–158. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uxvxuj>
32. Кулаева О. Д. Не хлебом единым... сколько стоит интеллектуальный капитал организации? *Креативная экономика*. 2007. № 10. С. 3–10. [Kulaeva O. D. Not by bread alone... How much is an organization's intellectual capital worth? *Kreativnaia ekonomika*, 2007, (10): 3–10. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/iazihv>
33. Рехтина Г. А., Черепанов А. В. Дефиниционный анализ понятия «человеческий капитал». *Теория и практика современной аграрной науки*: III Национ. (Всерос.) науч. конф. с Междунар. уч. (Новосибирск, 28 февраля 2020 г.) Новосибирск: Золотой колос, 2020. Т. 3. С. 861–864. [Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. Definitional analysis of the concept of "human capital". *Theory and practice of modern agricultural science*: Proc. III Nation. (All-Russ.) Sci. Conf. with Intern. Participation, Novosibirsk, 28 Feb 2020. Novosibirsk: Zolotoi kolos, 2020, vol. 3, 861–864. (In Russ.)]
34. Критский М. М. Человеческий капитал. Л.: ЛГУ, 1991. 117 с. [Kritskii M. M. *Human capital*. Leningrad: LSU, 1991, 117. (In Russ.)]
35. Шарыбар С. В. Методика стимулирования труда работников полеводства с учетом мотивации. *Вестник НГАУ (Новосибирский государственный аграрный университет)*. 2004. № 1. С. 136–142. [Sharybar S. V. The technique of stimulation of fieldworkers in view of motivation. *Bulletin of NSAU (Novosibirsk State Agrarian University)*, 2004, (1): 136–142. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jxrhxf>
36. Моисеев В. В., Колесникова Ю. С., Игнатов М. А., Боженев С. А. Трансформация рынка труда в условиях санкций. *Человеческий капитал*. 2022. № 9. С. 97–101. [Moiseev V. V., Kolesnikova J. S., Ignatov M. A., Bozhenov S. A. Transformation of the labor market in the conditions of sanctions. *Human Capital*, 2022, (9): 97–101. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25629/HC.2022.09.13>
37. Черепанов А. В., Рехтина Г. А. Компетенции ключевых сотрудников: их оценка и развитие в стратегическом управлении организаций. *Экономический обзор*. 2020. № 11. С. 27–32. [Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. Key employees' competence: their assessment and development in the strategic management of organizations. *Economic Review*, 2020, (11): 27–32. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uscczr>
38. Рехтина Г. А. Компетенции руководителя сельскохозяйственной организации. *Приоритетные направления научно-технологического развития агропромышленного комплекса*: Междунар. науч.-практ. онлайн конф. (Новосибирск, 13 октября 2020 г.) Новосибирск: НГАУ, 2020. С. 257–260. [Rekhtina G. A. Competences of the head of an agricultural organization. *Priority areas of scientific and technological development of the agro-industrial complex*: Proc. Intern. Sci.-Prac. Online Conf., Novosibirsk, 13 Oct 2020. Novosibirsk: NSAU, 2020, 257–260. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tfbbfr>