

УДК 338

DOI: 10.34670/AR.2025.30.74.060

Человеческий капитал как элемент системы антикризисного управления организацией

Алтунин Владислав Александрович

Аспирант,
Университет Синергия,
125190, Российская Федерация, Москва,
Ленинградский пр-т, 80, корп. Г;
e-mail: vladosaltnin@mail.ru

Аннотация

В статье исследуется роль человеческого капитала как элемента системы антикризисного управления организацией, а также обосновывается, что в условиях экономической нестабильности и кризисных явлений именно человеческий капитал (знания, навыки, опыт и мотивация персонала) становится решающим фактором устойчивости и адаптивности предприятия. Актуальность темы обусловлена несколькими ключевыми факторами, связанными с современными экономическими реалиями и вызовами, а именно ростом значимости человеческого капитала в условиях нестабильности, недостаточной подготовкой персонала к кризисным ситуациям, эффективностью использования человеческого капитала, необходимостью трансформации подходов к управлению человеческим капиталом. Научная новизна данного исследования заключается в систематизации роли человеческого капитала как многофакторного элемента антикризисной системы, а также в обосновании необходимости его целенаправленного развития на всех этапах кризисного цикла. Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные методы управления человеческим капиталом могут быть использованы руководством для повышения устойчивости организации, снижения негативных последствий кризиса и ускорения восстановительных процессов.

Для цитирования в научных исследованиях

Алтунин В.А. Человеческий капитал как элемент системы антикризисного управления организацией // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 9А. С. 629-639. DOI: 10.34670/AR.2025.30.74.060

Ключевые слова

Человеческий капитал, инвестиции в человеческий капитал, цифровизация бизнеса, удаленная работа, кризисные вызовы, антикризисное управление, управление рисками, государственная политика.

Введение

Современные организации сталкиваются с многообразием кризисных вызовов — от финансовых потрясений и рыночных колебаний до цифровых трансформаций и пандемических рисков. В этой связи критически важным становится выявление ключевых факторов устойчивости, позволяющих не только минимизировать негативные последствия кризисов, но и использовать их как импульс для дальнейшего развития.

Отсутствие адекватных антикризисных стратегий может привести к значительным потерям и даже к прекращению деятельности организации. Поэтому разработка и реализация эффективных механизмов антикризисного управления приобретает первостепенное значение в современном менеджменте [Бейлина и др., 2023].

Несмотря на признание человеческого капитала ключевым стратегическим ресурсом, его потенциал в контексте антикризисного управления остается недостаточно раскрытым. На практике наблюдается фрагментарное использование таких компонентов человеческого капитала, как профессиональные компетенции, мотивация и адаптивность персонала, при разработке антикризисных стратегий. Это приводит к снижению эффективности принимаемых мер и ограничивает способность организации противостоять кризисным вызовам. Следовательно, существует острая потребность в более глубокой интеграции человеческого капитала в систему антикризисного управления.

Именно правильное управление человеческим капиталом в совокупности его знаний, навыков, компетенций, мотиваций и здоровья, определяет способность организации адаптироваться к изменяющимся условиям. В отличие от материальных и финансовых ресурсов, человеческий капитал обладает уникальной способностью к саморазвитию, генерации идей и коллективной синергии, что делает его незаменимым инструментом в преодолении кризисных ситуаций [Ланкина, 2023].

Сущность и эволюция понятия "человеческий капитал"

Понятие человеческого капитала допускает две трактовки — узкую и широкую. В узком смысле к человеческому капиталу относят, прежде всего, образование. В широком смысле человеческий капитал формируется за счёт долгосрочных инвестиций в конкретного человека: расходов на его обучение и профессиональную подготовку, охрану здоровья, миграцию, а также на сбор данных о ценах и доходах [Кобелева, 2017].

На протяжении всего периода развития трудовых и экономических отношений человеческий капитал как понятие менялся в своем качественном наполнении, функциональности и идейности.

Зарождение идеи понятия человеческого капитала относится к XVII–XVIII вв. Так в своих экономических изысканиях Уильям Петти (основоположник классической политической экономии) предложил принципиально новый взгляд на состав национального богатства. Он одним из первых включил в его структуру так называемую «ценность населения», рассматривая человеческие ресурсы не просто как демографическую величину, а как важный экономический актив. По мнению Петти, трудоспособное население, его здоровье, образование и профессиональные качества напрямую влияют на совокупное богатство государства, формируя своеобразный «человеческий капитал» нации.

Несколько позднее Адам Смит (признанный отец современной экономической теории)

углубил понимание факторов производительности труда. Он охарактеризовал человеческий капитал сквозь призму его практической ценности, связав её с мастерством и навыками индивида.

Понятие «человеческий капитал» было введено в экономическую науку американскими учёными Теодором Шульцем и Гэри Беккером 1950–1960-е гг. Они заложили основы теории, ставшей ключевой для понимания роли образования, здоровья и навыков в экономическом развитии. При этом была выдвинута важная идея, что знания и навыки могут терять актуальность из-за технологических изменений, и требуют постоянного обновления. Шульц также подчёркивал необходимость непрерывного обучения и адаптации к новым условиям, так как знания и навыки человека со временем теряют актуальность, их необходимо постоянно обновлять [Синицкая, 2016].

В контексте современных экономических исследований человек рассматривается как форма капитальных вложений, а его ценность измеряется способностью конвертировать знания и опыт в экономическую выгоду. В настоящее время понятие человеческого капитала выходит за пределы традиционного понимания образования и охватывает целый ряд ключевых элементов: физическое и психическое здоровье, социальный интеллект, а также этические нормы. Именно комплексная оценка человеческого капитала позволяет точнее прогнозировать его воздействие на макроэкономические показатели страны.

Компоненты человеческого капитала

Как правило, под человеческим капиталом подразумевают совокупность знаний, умений, компетенций и других характеристик (как врождённых, так и сформированных в процессе жизни), присущих человеку, которые способны приносить пользу организации [Кузьмин, 2024].

Исследование текущего состояния российской экономики выявляет существенное расхождение: при наличии значительного человеческого капитала, способного стимулировать экономический рост, фактические показатели развития экономики остаются ниже потенциально возможных показателей. Это обуславливает потребность в разработке инновационной модели национального развития, где центральное место займёт совершенствование человеческого капитала как совокупности знаний, компетенций, уникальных качеств, жизненного опыта индивида, активно применяемых в производственной деятельности.

Человеческий капитал является долгосрочным ресурсом, но при этом имеет ограниченный жизненный цикл — в условиях стремительного технологического прогресса его ценность может снижаться со временем, поэтому человеческий капитал требует постоянной актуализации профессиональных компетенций для сохранения своей ценности.

Есть несколько подходов к определению элементов, которые в совокупности формируют человеческий капитал.

Инвестиционный подход определяет человеческий капитал с точки зрения процесса инвестирования в образование, профессиональное обучение, здоровье.

Формы человеческого капитала при ресурсном подходе определяются как запас определенных способностей и навыков человека, которые являются основой для получения разных форм дохода. При этом большое значение имеет способность человека к обучению, его возможность превращать информацию в собственные знания. Другие формы человеческого капитала имеют второстепенное значение, так как их эффективность определяется, именно умением человека эффективно использовать свои знания.



Рисунок 1-Компоненты человеческого капитала составлено автором на основании [Кузьмин, 2024] и [Иванов, 2021].

Кризис как фактор, влияющий на человеческий капитал организации

Кризисные явления оказывают двойное воздействие на человеческий капитал предприятия. С одной стороны, они провоцируют падение производительности труда вследствие психо-эмоционального стресса, состояния неопределённости и введения непривычного удаленного формата работы, а также создают риски для профессионального развития сотрудников (ввиду сокращений, понижения заработных плат и потребности в освоении новых компетенций). С другой стороны, кризис способен выступить катализатором личного и профессионального роста, стимулируя повышение квалификации, переобучение и внедрение инновационных рабочих практик [Рябова, 2022].

Анализируя влияние кризиса на человеческий капитал организации, можно выделить как негативные, так и позитивные аспекты.

Таблица 1- Влияние кризиса на человеческий капитал

Негативное влияние кризиса	Положительное влияние кризиса
1.Снижение производительности	1.Стимул для развития
1.1 Кризис создает атмосферу неопределенности, которая снижает мотивацию и как следствие производительность сотрудников	1.1 Кризис может стимулировать сотрудников к развитию новых навыков и компетенций, которые необходимы для выживания компании в новых условиях
1.2 Увеличивается уровень стресса и психологического напряжения, что негативно сказывается на качестве работы	1.2 Кризис является толчком для пересмотра существующих бизнес-процессов и поиска новых, более эффективных решений.

Негативное влияние кризиса	Положительное влияние кризиса
2. Угроза для карьерного роста	2. Повышение гибкости и адаптивности
2.1 Кризисные ситуации часто приводят к сокращению штата и снижению зарплат, что ставит под угрозу профессиональное развитие сотрудников.	2.1 В условиях кризиса компании вынуждены быстро адаптироваться к изменениям, что способствует развитию гибкости и адаптивности сотрудников.
2.2 В условиях кризиса может сокращаться бюджет на обучение, что затрудняет повышение квалификации и переквалификации.	2.2 Это может привести к формированию более сильной и устойчивой корпоративной культуры, в которой сотрудники готовы к любым изменениям.
3. "Утечка мозгов"	3. Развитие лидерских качеств
3.1 Кризис может спровоцировать отток квалифицированных сотрудников, которые ищут более стабильные и перспективные места работы	3.1 Кризис часто выявляет и развивает лидерские качества у сотрудников, которые проявляют инициативу и берут на себя ответственность в сложных ситуациях.
4. Неэффективность дистанционного обучения	4. Использование новых технологий
4.1 Пандемия COVID-19 показала, что дистанционное обучение, несмотря на свою эффективность в определенных условиях, может быть менее эффективным для развития некоторых навыков и знаний	4.1 Кризис может стимулировать внедрение новых технологий и цифровых решений, которые повышают производительность и конкурентоспособность компании.
4.2 Это может привести к снижению общего уровня квалификации сотрудников и к тому, что они не будут готовы к новым вызовам.	

Источник: составлено автором на основании [Рябова, 2022]

В условиях современного экономического кризиса, обусловленного санкционным давлением и антипандемическими ограничениями в связи с COVID-19, процесс формирования человеческого капитала обретает специфические черты. К ним относятся: непрерывность образовательного процесса, тесная интеграция обучения с профессиональной деятельностью, умение творчески использовать накопленные компетенции для создания инновационных решений. Развитие экономики, ориентированной на инновации, требует проявления креативности как на уровне отдельных сотрудников, так и в рамках коллективных трудовых групп.

Человеческий капитал как элемент формирования антикризисного управления

Человеческий капитал представляет собой ключевой актив организации. Грамотное управление персоналом при этом является существенным фактором, обеспечивающим конкурентные преимущества организации и оптимизацию её бизнес-процессов. Если кризис 2008–2009 гг. имел в основном финансовую природу, то кризис 2020 г. был спровоцирован глобальной эпидемиологической обстановкой. Это оказало существенное влияние на подходы к управлению человеческими ресурсами и ускорило их трансформацию в период кризиса. Комплекс мер, применяемых организацией для эффективного руководства в условиях кризиса, представляет собой антикризисное управление, целью которого является выявление потенциальных угроз, снижение их воздействия на компанию и создание условий для максимально оперативной возможности вернуть её к устойчивому функционированию. Управление человеческими ресурсами в условиях кризиса предполагает широкий спектр мер, таких как организация эффективных каналов связи и управления бизнес-процессами, развитие

компетенций, обучение персонала, проведение регулярного мониторинга, внедрение мотивационных программ и проявление заботы о психоэмоциональном состоянии работников. Не менее важна оптимизация ресурсов компании для успешного преодоления кризисного периода.

В условиях западных санкций и пандемии организациям необходимо адаптировать управление организацией и персоналом к новым реалиям. Для этого необходимо:

- определить задачи организации и потенциальные цели сотрудников, а также разработать методы их мотивации;

- спрогнозировать и спланировать деятельность предприятия, адаптированную к изменениям в текущей реальности;

- создать условия для формирования человеческого капитала в организации, включающие мероприятия, направленные на развитие трудовых компетенций [Горлачев, Кунаковская, Загнитко, Бухтаев, 2022].

Влияние человеческого капитала на эффективность антикризисного управления раскрывается через ряд ключевых факторов:

Компетентность сотрудников позволяет оперативно выявлять первые признаки надвигающегося кризиса, а эффективная работа квалифицированных специалистов минимизирует риск развития масштабного и разрушительного кризиса, тем самым предупреждая кризисные ситуации.

Высокий уровень образования и профессионализма сотрудников играет ключевую стабилизирующую функцию, так как способствует адекватному восприятию событий и препятствует распространению панических настроений и пассивности.

Человеческий капитал является ускорителем выхода из кризиса, чему способствуют профессиональные компетенции сотрудников, их инициативность и стратегическое мышление, формируемые благодаря образованию и внедрению инноваций.

Совокупное богатство организации складывается из двух ключевых компонентов — человеческого и материального капитала. В связи с этим важнейшим элементом антикризисного управления становится сохранение человеческого капитала предприятия.

Среди ключевых способов сохранения человеческого капитала можно выделить следующие направления:

1. Инвестирование в развитие профессиональных навыков и компетенций персонала;
2. Формирование в компании корпоративной культуры, нацеленной на профессионализм и вовлечённость сотрудников;
3. Внедрение системы мотивации, создающей психологически комфортную рабочую среду;
4. Организация информационного обеспечения работников и систематическая обратная связь от руководства по достигнутым результатам.

Сущность антикризисного управления заключается в том, чтобы предприятие преодолело кризисные явления с наименьшими потерями, включая оптимизацию использования человеческого капитала. Таким образом, ключевым индикатором эффективности антикризисного управления следует считать не просто сохранение, но и приумножение человеческого капитала. Присутствие в штате значительного числа сотрудников с недостаточной квалификацией неизбежно ставит под сомнение компетентность руководящего состава организации [Розмыслов, 2023].

Пандемия и санкции обострили проблему утечки человеческого капитала, превратив её в ключевой фактор экономической безопасности. В контексте настоящего исследования нельзя

оставить без внимания вопрос неудачных подходов к сохранению человеческого капитала.

Неэффективный подход к сохранению человеческого капитала запускает цепочку негативных последствий. Сначала происходит утечка квалифицированных кадров, затем снижается производительность и ослабевает инновационный потенциал. В итоге компания сталкивается с финансовыми потерями, утратой конкурентоспособности и репутационным ущербом.

Главные проблемы утечки человеческого капитала связаны со слабой инвестиционной привлекательностью для персонала, отсутствием систем по его удержанию и развитию, неэффективная мотивация и игнорирование потребностей в улучшении условий работы, привлечение к процессу производства дешевой рабочей силы.

Руководителям организаций, сталкивающимся с проблемой рисков развития человеческого капитала, необходимо выяснить, что послужило источником риска и как с ним справиться.

В условиях пандемии и западных санкций к таким рискам относятся увольнения работников, временная нетрудоспособность работников, неполное усвоение знаний и навыков в результате обучения, недоиспользования в своей деятельности знаний и навыков, полученных в результате обучения [Карпенко, 2016].

Заключение

Проведённые исследования позволили сделать вывод о возрастающей роли человеческого капитала в системе антикризисного управления организацией, особенно в условиях глобальных вызовов, подобных пандемии COVID-19. События последних лет наглядно продемонстрировали, что традиционные подходы к управлению ресурсами требуют существенной корректировки с учётом новых реалий.

На основании проведённого анализа разработаны стратегические цели и конкретные инструменты их достижения в части развития и сохранения человеческого капитала в условиях пандемии и санкционной нагрузки на уровне государства и бизнеса, рекомендован комплекс мер по оптимизации его использования в условиях экономической нестабильности.

В целях оптимизации использования и сохранения человеческого капитала в условиях пандемии и санкционных ограничений предприятиям следует:

- Проводить анализ потребностей и методов обучения сотрудников;
- Проводить анализ финансовых возможностей предприятия, иметь предварительный план развития предприятия в кризисных условиях, рассчитать затраты, заложить бюджет на непредвиденные расходы;
- Проводить оценку эффективности обучения, анализируя применение новых знаний, путем итоговых аттестаций;
- Чётко определить принципы, которые будут лежать в основе корпоративной культуры (таких как профессионализм, командная работа, инновации);
- Исключить противоречия между заявленной инициативой и реально применяемой в процессе производства;
- Руководителям демонстрировать приверженность заявленным ценностям через свои действия;
- Укреплять вовлеченность сотрудников в процесс производства, путем проведения совместных обсуждений стратегических планов предприятия;
- Внедрять систему наставничества для помощи новичкам;

- Применять справедливую систему поощрения;
- Избегать противоречий между декларируемыми и реальными правилами;
- Не привлекать в процесс производства дешевую рабочую силу, дающую краткосрочный экономический эффект и не формирующую долгосрочный человеческий капитал.



Рисунок 2- Ключевые направления государственной политики в сфере развития человеческого капитала: составлено автором.

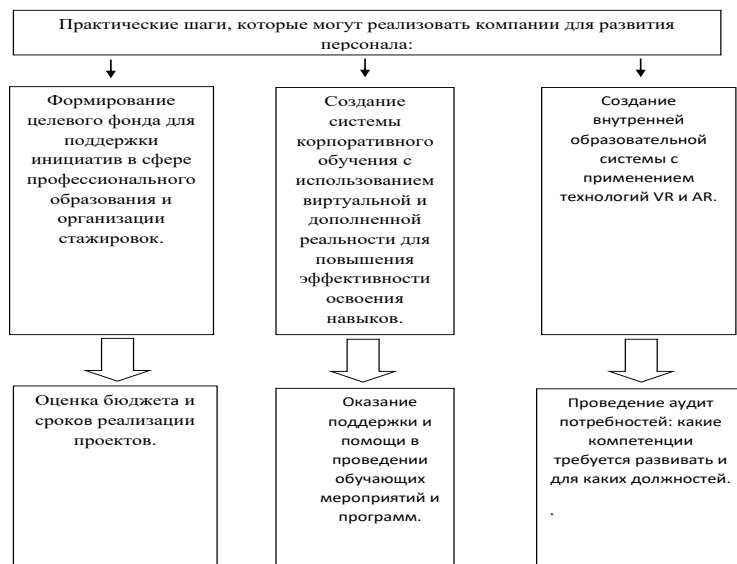


Рисунок 3- Практические шаги, которые могут реализовать компании для развития персонала: составлено автором

В заключение следует подчеркнуть, что для эффективного управления человеческим капиталом в кризисных условиях требуется комплексный подход, объединяющий усилия государства, бизнеса и образовательных институтов. Только так можно обеспечить устойчивость бизнеса к внешним шокам.

Библиография

1. Бейлина А.Ф., Зинченко Н.В., Нигматуллина Г.Р., Ахтемьянова С.В. Исследование современных экономических кризисов и их влияния на деятельность организаций // КиберЛенинка: науч. электрон. б-ка. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sovremennyh-ekonomicheskikh-kризисov-i-ih-vliyaniya-na-deyatelnost-organizatsiy/viewer>
2. Горлачев П.В., Кунаковская И.А., Загнитко С.Н., Бухтаяров А.А. Управление организацией и человеческими ресурсами в условиях незаконных ограничений и санкций // Управленческий учет. 2022. № 6. С. 725-738.
3. Иванов М.И. Человеческий капитал: Концепция и ее развитие // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 2 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-kontseptsiya-i-ee-razvitiye/viewer>
4. Карпенко Е.З. Риски развития человеческого капитала организации // КиберЛенинка: науч. электрон. б-ка. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-razvitiya-chelovecheskogo-kapitala-organizatsii>
5. Кобелева А.А. Человеческий капитал: понятийный аппарат и структура // Экономические исследования. 2017. URL: <https://myeconomy.ru/articles/raznoe/chelovecheskiy-kapital-ponyatiynyy-apparat-i-struktura/> (
6. Кузьмин Е.А. Архитектура человеческого капитала: методологическое уточнение структурообразующих элементов // AlterEconomics. 2024. Т. 20, № 4. С. 822–856. URL: <https://jet-russia.com/wp-content/uploads/2023/12/5-Kuzmin-2023-4.pdf>
7. Ланкина М.Ю. Роль человеческого капитала в антикризисном управлении предприятием // КиберЛенинка: науч. электрон. б-ка. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-chelovecheskogo-kapitala-v-antikrizisnom-upravlenii-predpriyatii/viewer>
8. Мамонтов Д.Д., Мелякова Е.В. Теория человеческого капитала и ее значение в развитии современной экономики России // Вестник Евразийской науки. 2024. URL: <https://esj.today/PDF/94FAVN624.pdf>
9. Розмыслов А.Н. Человеческий капитал в системе организации производства инновационного развития предприятия // КиберЛенинка: науч. электрон. б-ка. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-v-sisteme-organizatsii-proizvodstva-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiya>
10. Рябова И. Самый ценный экономический ресурс // Эконс, экономический разговор. 2022. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/samyy-tsennyy-ekonomicheskyy-resurs/> (
11. Синицкая Н.Я. Развитие теории человеческого капитала, научный обзор // Научное обозрение. Экономические науки. 2016. URL: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=807>
12. Чуркина Е.С. Трансформация категории «человеческий капитал» в зарубежной и отечественной экономической мысли // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2024. URL: <https://vestnik.astu.org/ru/nauka/article/84269/view>
13. Шпрингер А.С. Управление человеческими ресурсами в условиях кризисов 2008-2009 и 2020-2021 гг.: сравнительный анализ // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/887.pdf>

Human Capital as an Element of an Organization's Crisis Management System

Vladislav A. Altunin

Postgraduate student,
Moscow Financial and Industrial University "Synergiya",
115093, Russian Federation, Moscow, Izmaylovsky Val str., 2,
e-mail: vladosalunin@mail.ru

Abstract

The article examines the role of human capital as an element of the anti-crisis management system of an organization, as well as substantiates that in conditions of economic instability and crisis phenomena, it is human capital (knowledge, skills, experience and motivation of personnel) that becomes a decisive factor in the sustainability and adaptability of an enterprise. The relevance of the topic is determined by several key factors related to modern economic realities and challenges, namely, the growing importance of human capital in conditions of instability, insufficient training of personnel for crisis situations, the effectiveness of the use of human capital, and the need to transform approaches to human capital management. The scientific novelty of this study lies in the systematization of the role of human capital as a multifactorial element of the anti-crisis system, as well as in substantiating the need for its targeted development at all stages of the crisis cycle. The practical significance of the research lies in the fact that the proposed methods of human capital management can be used by management to increase the sustainability of the organization, reduce the negative consequences of the crisis and accelerate recovery processes.

For citation

Altunin V.A. (2025) Chelovecheskiy kapital kak element sistemy antikrizisnogo upravleniya organizatsiy [Human Capital as an Element of an Organization's Crisis Management System]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (9A), pp. 629-639. DOI: 10.34670/AR.2025.30.74.060

Keywords

Human capital, investments in human capital, business digitalization, remote work, crisis challenges, crisis management, risk management, state policy.

References

1. Beylina, A.F., Zinchenko, N.V., Nigmatullina, G.R., & Akhtemyanova, S.V. (2023). Issledovanie sovremennykh ekonomicheskikh krizisov i ikh vliyaniya na deyatel'nost organizatsiy [Research of modern economic crises and their impact on the activities of organizations]. *KiberLeninka*. Retrieved November 18, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sovremennykh-ekonomicheskikh-krizisov-i-ikh-vliyaniya-na-deyatelnost-organizatsiy/viewer>
2. Churkina, E.S. (2024). Transformatsiya kategorii «chelovecheskiy kapital» v zarubezhnoy i otechestvennoy ekonomicheskoy mysli [Transformation of the category "human capital" in foreign and domestic economic thought]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*. Retrieved November 20, 2025, from <https://vestnik.astu.org/ru/nauka/article/84269/view>
3. Gorchachev, P.V., Kunakovskaya, I.A., Zagnitko, S.N., & Bukhtayarov, A.A. (2022). Upravlenie organizatsiy i chelovecheskimi resursami v usloviyakh nezakonnykh ogranicheniy i sanktsiy [Management of organization and human resources in the conditions of illegal restrictions and sanctions]. *Upravlencheskiy uchët*, (6), 725-738.
4. Ivanov, M.I. (2021). Chelovecheskiy kapital: Kontseptsiya i ee razvitie [Human capital: Concept and its development]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya*, 2(52). Retrieved November 20, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-kontseptsiya-i-ee-razvitie/viewer>
5. Karpenko, E.Z. (2016). Riski razvitiya chelovecheskogo kapitala organizatsii [Risks of human capital development of an organization]. *KiberLeninka*. Retrieved November 24, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-razvitiya-chelovecheskogo-kapitala-organizatsii>
6. Kobeleva, A.A. (2017). Chelovecheskiy kapital: ponyatiynyy apparat i struktura [Human capital: conceptual apparatus and structure]. *Ekonomicheskie issledovaniya*. Retrieved November 11, 2025, from <https://myeconomix.ru/articles/raznoe/chelovecheskiy-kapital-ponyatiynyy-apparat-i-struktura/>
7. Kuzmin, E.A. (2024). Arkhitektura chelovecheskogo kapitala: metodologicheskoe utochnenie strukturoobrazuyushchikh elementov [Architecture of human capital: methodological clarification of structure-forming elements]. *AlterEconomics*, 20(4), 822–856. Retrieved November 20, 2025, from <https://jet-russia.com/wp->

- content/uploads/2023/12/5-Kuzmin-2023-4.pdf
8. Lankina, M.Yu. (2023). Rol chelovecheskogo kapitala v antikrizisnom upravlenii predpriyatiem [The role of human capital in crisis management of an enterprise]. *KiberLeninka*. Retrieved November 18, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-chelovecheskogo-kapitala-v-antikrizisnom-upravlenii-predpriyatiem/viewer>
 9. Mamontov, D.D., & Melyakova, E.V. (2024). Teoriya chelovecheskogo kapitala i ee znachenie v razvitii sovremennoy ekonomiki Rossii [Theory of human capital and its importance in the development of the modern Russian economy]. *Vestnik Evraziyskoynauki*. Retrieved November 20, 2025, from <https://esj.today/PDF/94FAVN624.pdf>
 10. Rozmyslov, A.N. (2023). Chelovecheskiy kapital v sisteme organizatsii proizvodstva innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya [Human capital in the system of organizing production of innovative development of an enterprise]. *KiberLeninka*. Retrieved November 24, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-v-sisteme-organizatsii-proizvodstva-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiya>
 11. Ryabova, I. (2022). Samyy tsenniy ekonomicheskoy resurs [The most valuable economic resource]. *Econs. Ekonomicheskoy razgovor*. Retrieved November 20, 2025, from <https://econs.online/articles/ekonomika/samyy-tsennyy-ekonomicheskoy-resurs/>
 12. Sinitskaya, N.Ya. (2016). Razvitie teorii chelovecheskogo kapitala, nauchnyy obzor [Development of human capital theory, scientific review]. *Nauchnoye obozrenie. Ekonomicheskie nauki*. Retrieved November 20, 2025, from <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=807>
 13. Shpringer, A.S. (2021). Upravlenie chelovecheskimi resursami v usloviyakh krizisov 2008-2009 i 2020-2021 gg.: sravnitelnyy analiz [Human resource management in the conditions of the 2008-2009 and 2020-2021 crises: a comparative analysis]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*. Retrieved November 20, 2025, from <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/887.pdf>