

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

На правах рукописи

ФАЛЕНКОВ ДЕНИС АЛЕКСАНДРОВИЧ

**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА УСЛУГ ПО
ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В РОССИИ**

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель -
доктор экономических наук,
Васина Елена Вячеславовна

Санкт-Петербург
2026 г.

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические основы и социально-экономические особенности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций	12
1.1. Сущность и роль услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.....	12
1.2. Структурные особенности и жизненный цикл услуг по повышению человеческого капитала организаций.	25
1.3. Методический подход к оценке социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций	37
2. Характеристика и оценка уровня развития услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России	53
2.1. Предпосылки формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций	53
2.2. Структуризация проблем формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.....	66
2.3. Оценка возможности и потенциала учреждений СПО в качестве поставщика на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.	75
3. Совершенствование процесса оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций при участии учреждений СПО ...	90
3.1. Организационно-экономический механизм оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.....	90
3.2. Методика оценки социально-экономической эффективности оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.....	117
Заключение	137
Библиографический список.....	142

Введение

Актуальность темы диссертационного исследования. В качестве неоспоримых преимуществ развития уровня человеческого капитала для организаций следует упомянуть улучшение финансово-экономической устойчивости не только в условиях стабильного состояния экономической системы, но и в кризисных ситуациях за счет более рационального управления персоналом, сокращения текучести кадров, повышения уровня мотивации работников и т.п.

Однако возможность более рационального использования имеющихся ресурсов на основе повышения эффективности управления человеческим капиталом, что должно привести к сокращению достаточно большого количества рисков, которые возникают в случае влияния человеческого фактора на социально-экономические процессы, может быть достигнута не только за счет собственных ресурсов и управленческих решений организаций, но и за счет привлечения сторонних поставщиков услуг в рамках программ аутсорсинга, консалтинга, образовательных и иных услуг.

Комплексное использование потенциала перечисленных выше услуг позволяет говорить о необходимости формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. Важной предпосылкой для формирования рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций следует признать повышение спроса на услуги, которые отвечают сразу нескольким требованиям: носят комплексный характер, ориентированы на долгосрочное взаимодействие потребителя и поставщика услуг, а качество данных услуг напрямую влияет на социально-экономические показатели деятельности организаций.

В связи с вышесказанным, можно говорить о том, что оценка и обоснование перспективных направлений развития российского рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций является весьма актуальной темой для проведения научного исследования в современных российских условиях.

Степень разработанности научной проблемы. В основе диссертационного исследования положены фундаментальные и прикладные труды ученых, посвященные актуальным проблемам формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, обеспечения социально-экономической эффективности и внедрения инновационных организационно-экономических механизмов на данном рынке в условиях технологических преобразований и изменения моделей потребления в современной сервисной экономике.

Среди исследователей, изучающих вопросы теории развития и управления человеческим капиталом, современные подходы к его оценке, его роль человеческого капитала для повышения эффективности социально-экономических процессов в сфере услуг можно отдельно отметить научные труды А. А. Аузана, В. Бауэра, Г. Беккера, С. Ю. Глазьева, О. Б. Дигилиной, А. И. Добрынина, С. А. Дятлова, Б. В. Корнейчука, Т. Л. Клячко, Т. Г. Максимовой, Л. А. Миэринь, В. И. Сигова, Т. Шульца и других.

Развитие представлений об услугах в сфере человеческого капитала организаций в условиях трансформации сервисной экономики, практические аспекты и методики проведения оценки социально-экономической эффективности услуг рассмотрены в научных трудах таких отечественных авторов как А.В. Александров, А. Ю. Булатецкая, И. Г. Головцова, Е.А. Горбашко, Г.А. Карпова, Т. А. Лаврова, И. А. Максимцев, А. М. Малинин, М. С. Оборин, Е. В. Песоцкая, А. Н. Петров, А. В. Плотников, И. Р. Раджабова, С. А. Уваров, Л. В. Хорева и др.

Среди исследователей проблем участия учреждений СПО как важного экономического субъекта и поставщика услуг для различных категорий потребителей в сервисной экономике, усиления их роли в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала следует указать научные работы таких российских авторов как : А. В. Александров, Е. В. Васина, О. В. Вахманова, А. В. Куликов, О. Н. Мазина, М. М. Морозов, В. И.

Новичкова, В. П. Пилявский, Е. М. Самородова, А. Б. Смирнов, Шарафанова Е. Е. и др.

Однако можно говорить о необходимости расширения теоретических представлений о роли и значимости услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций как отдельного рынка современной сферы услуг, изучения и оценки уже достигнутого уровня развития услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России, а также формирования практических рекомендаций по совершенствованию процесса оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций при участии учреждений СПО. Вышеизложенное подтверждает актуальность выбранной темы диссертационного исследования и определяет его цель и задачи.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методических положений, направленных на обеспечение формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций и достижения необходимого уровня социально-экономической эффективности как потребителя, так и поставщика услуг с учетом возможностей цифровизации и платформенной экономики.

В соответствии с определенной целью сформулированы **следующие задачи:**

- исследовать теоретические основы взаимосвязи человеческого капитала и сферы услуг в контексте классических и современных научных трудов отечественных и зарубежных авторов, охарактеризовать сущность и отличительные особенности услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций;
- определить возможную структуру комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций и охарактеризовать особенности жизненного цикла данной услуги;

- выделить и обосновать модели организации оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала, в качестве участника которых может выступать учреждение СПО;

- предложить организационно-экономический механизм оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России, предполагающий участие учреждений СПО в качестве поставщика услуг;

- разработать и апробировать комплексную методику оценки социально-экономической эффективности оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций на основе авторского методического подхода.

Объектом исследования являются участники рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, деятельность которых направлена на повышение социально-экономической эффективности оказания услуг и внедрение организационно-экономических механизмов обеспечения инновационного развития данного рынка в России.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, которые возникают в процессе формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в современных социально-экономических условиях в России.

Теоретическую основу работы составили основные положения и теории, определяющие современные тенденции и перспективы развития экономики сферы услуг, особенности организации и управления на рынках отдельных услуг, предназначенных для предпринимательского сектора и населения. В ходе проведения и написания диссертационного исследования были использованы фундаментальные научные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, управления человеческим капиталом организаций, поведенческой экономики, управления персоналом, стратегического планирования, экономического анализа, цифровой и платформенной экономики.

Методологическая основа. В диссертации нашли свое применение общенаучные методы проведения исследования, такие как: рациональный, системный и комплексный подходы к формированию концептуальных положений, направленных на развитие рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций; методы экономического анализа для оценки современных тенденций в области управления человеческим капиталом на основе эффективного использования потенциала сферы услуг; моделирование социально-экономических процессов в сервисной экономике; проведение сравнительных характеристик вариантов участия учреждений СПО в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, стратегическое планирование и другие.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты РФ федерального уровня, определяющие законодательную основу для формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала в России, информационно-аналитические данные по таким значимым национальным проектам как «Кадры», «Эффективная и конкурентная экономика», «Экономика данных», аналитические материалы по результатам проведения мониторинга качества подготовки кадров на уровне СПО, статистические данные Федеральной службы государственной статистики, отчеты и доклады, посвященные актуальным вопросам развития рынка образовательных, консалтинговых, рекрутинговых, аутсорсинговых и других услуг в РФ, внедрения цифровых платформ на рынке услуг, в том числе с применением искусственного интеллекта, а также аналитические данные и первичная информация АО «Адмиралтейские верфи» и СПб ГБПОУ «Петровский колледж».

Обоснованность результатов исследования обеспечивается использованием существующей нормативно-правовой документации, определяющей перспективные направления развития отдельных рынков услуг, входящих в комплекс услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций; официальных статистических данных, отражающих

основные тенденции формирования спроса и предложения на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, структуризацией проблем развития данного рынка в России в условиях роста цифровизации и платформенной экономики.

Достоверность диссертационного исследования связана с изучением современных тенденций и структуризацией ключевых проблем формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России; успешной апробацией полученных в диссертации результатов и рекомендаций при формировании перспективных направлений стратегического развития СПб ГБПОУ «Петровский колледж» на рынке услуг.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Область исследования и результаты соответствуют Паспорту специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг), следующим его пунктам: 4.5. Формирование и функционирование рынков услуг, 4.18. Социально-экономическая эффективность и качество обслуживания населения в отраслях сферы услуг, 4.20. Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании теоретических положений и разработке методических подходов к развитию рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России.

Наиболее существенные научные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. Сформировано определение услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций, которую следует рассматривать как комплекс взаимосвязанных и обладающих одинаковым уровнем социально-экономической эффективности услуг различного характера, совместное оказание которых, со стороны поставщика услуг, направлено на повышение

уровня человеческого капитала организаций, которые будут выступать в качестве потребителя услуг. В отличие от существующих вариантов, когда услуги, связанные с развитием человеческого капитала, рассматриваются исходя из самого определения человеческого капитала или основных направлений реализации политики по его повышению, предлагается иной подход, который подразумевает выделение структурных частей услуги, которые будут охватывать различные виды, формы и методы повышения человеческого капитала в организациях.

2. Обоснована и раскрыта структура комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, которая сформирована на основе взаимосвязи между тремя основными ключевыми блоками (блок консалтинговых и информационно-аналитических услуг; блок образовательных и организационно-сопроводительных услуг и блок услуг по оценке эффективности управления развитием человеческого капитала и услуг по организации обратной связи и стратегического взаимодействия), что позволило выделить и охарактеризовать особенности жизненного цикла услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций.

3. Сформулированы и выделены основные модели организации оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала при участии учреждений СПО. В отличие от существующих разработок, взаимодействие участников любой модели напрямую зависит от формирования устойчивой экосистемы, которая использует как потенциал цифровизации и предполагает создание цифровых платформ, посредством которых будут реализованы конкретные этапы предоставления услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, так и гармонизацию интересов самих участников, связанных, прежде всего, с подготовкой рабочих кадров для национальной экономики на базе учреждений СПО.

4. Разработан организационно-экономический механизм оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций при участии учреждений СПО в качестве поставщика услуг, включающий в себя в том

числе: определение потребности в услугах по повышению уровня человеческого капитала со стороны организации; выбор поставщика услуг из существующих учреждений СПО; основные организационные мероприятия в рамках оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала; разработка, внедрение и сервисное обслуживание цифровой платформы для оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организации при участии учреждения СПО и т.д.

5. Предложен методический подход к оценке социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организации, что позволило разработать методику оценки социально-экономической эффективности оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. Предлагаемая методика включает в себя три взаимосвязанных блока – систему показателей для оценки социально-экономической эффективности оказания услуг; систему показателей для оценки эффектов от реализации услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций для поставщика услуг – учреждения СПО и систему ранжированных показателей для оценки качества обслуживания в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организации.

Теоретическая значимость диссертационной работы подтверждается тем, что основные выводы и положения, обоснованные в исследовании, позволяют сформировать целостное представление об услуге по повышению уровня человеческого капитала организаций исходя из классических и современных теорий экономики сферы услуг, охарактеризовать структурные особенности и жизненный цикл услуг по повышению человеческого капитала организаций, а также сформировать методические основы для определения перспективных направлений участия учреждений СПО в качестве поставщика услуг по повышению человеческого капитала организаций в российских экономических условиях.

Практическая значимость диссертационной работы определяется возможностью использования полученных результатов для совершенствования процесса проектирования и оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала российских организаций при участии учреждений СПО в условиях роста цифровизации, нестабильности социально-экономической ситуации и реформировании российской системы образования, при разработке и модернизации федеральной и региональной нормативно-правовой документации, целевых программ и проектов, направленных на стимулирование деловой активности на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, оптимизации корпоративной политики в области использования аутсорсинга для получения комплекса услуг в сфере управления человеческим капиталом, оценки социально-экономической эффективности и качества обслуживания оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России.

Апробация результатов диссертационной работы. Основные теоретические положения и результаты диссертационного исследования были представлены автором и обсуждены на научных семинарах и конференциях, использовались в учебном процессе и проектной деятельности Санкт-Петербургского государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Петровский колледж».

Публикации результатов исследования. Основные положения и выводы диссертации изложены в 10 научных работах общим объемом 5,0 п. л. (вклад автора – 3,9 п. л.), в том числе 4 статьи в научных изданиях, определенных перечнем ВАК.

Структура и содержание диссертации обусловлены поставленной целью, задачами и методами проведения научного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

1. Теоретические основы и социально-экономические особенности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций

1.1. Сущность и роль услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций

Одной из важнейших детерминант любой современной экономической системы, даже в условиях роста инновационной активности и цифровизации как альтернативного пути, который предполагает снижение востребованности рабочей силы как ключевого фактора производства в индустриальном обществе, остается человеческий капитал, который обеспечивает возможность независимого и многостороннего развития любого экономического субъекта, который им обладает и создает условия для эффективного управления теми системами, которые обеспечивают воспроизводство человеческого капитала.

Несомненно, что главной целью любого экономического субъекта, в контексте решения проблем человеческого капитала, можно обозначить стремление к его повышению, так как это обеспечивает целый ряд дополнительных преимуществ с точки зрения ведения социально-экономической деятельности. Основываясь на изучении классических научных трудов отечественных [33; 41-42; 49; 59; 78; 92] и зарубежных [58; 86; 121; 131-132] авторов, специализирующихся на теоретических аспектах формирования и управления человеческим капиталом, в качестве неоспоримых преимуществ роста человеческого капитала можно отметить ниже следующее:

-повышение уровня конкурентоспособности. Это касается как самих организаций и предприятий, так и непосредственно продукции и услуг, которые становятся более конкурентоспособными по сравнению с имеющимися аналогами на рынке. Данное утверждение применимо и к

рынку труда, где любой работник может более эффективно реализовать свои возможности с точки зрения повышения собственного уровня человеческого капитала в рамках индивидуальных карьерных траекторий, в том числе и за счет сферы услуг,

- улучшение уровня финансово-экономической устойчивости не только в условиях стабильного состояния экономической системы, но и в кризисных ситуациях за счет более рационального управления персоналом, сокращения текучести кадров, повышения уровня мотивации работников и т.п., что возможно только за счет роста человеческого капитала,

- возможность более рационального и эффективного использования имеющихся ресурсов, что должно привести к сокращению достаточно большого количества рисков, которые возникают в случае влияния человеческого фактора на социально-экономические процессы на различных уровнях управления,

- необходимо также учитывать, что человеческий капитал следует рассматривать как важный фактор обеспечения экономической безопасности любого экономического субъекта, так как его рост позволяет сократить потенциальные затраты, связанные с наличием низкого уровня владения профессиональными компетенциями у ряда работников или обусловленные отсутствием необходимых навыков в области обеспечения информационной безопасности при работе с поставщиками или заказчиками.

Все перечисленные выше неоспоримые преимущества свидетельствуют о том, что цель любого экономического субъекта в современных условиях - развитие человеческого капитала при соблюдении принципов социально-экономической эффективности и использовании необходимых методов, форм и механизмов, которые, в большей степени, отвечают возможностям и ресурсному обеспечению самих экономических субъектов.

Однако особенности и инструментарий для достижения этой цели напрямую зависит от того о каких именно экономических субъектах может идти речь. В таблице 1.1 представлены основные экономические субъекты,

развитие человеческого капитала которых анализируется в трудах современных отечественных авторов.

Таблица 1.1

Проблематика развития человеческого капитала применительно к различным экономическим субъектам в трудах отечественных и зарубежных авторов
(составлено на основании анализа современной отечественной литературы)

Общее наименование экономического субъекта	Наименование автора	Основные направления исследования в сфере человеческого капитала
Страна, государство	Аузан А. А. [19]	Характеризует роль человеческого капитала с позиции международной конкурентоспособности страны в современных условиях
	Петров А. В., Чжи Ц., Байнова М. С., Петрова А. А. [112]	Определены особенности формирования человеческого капитала и выделены основные факторы влияния (урбанизация, институциональная среда и инфраструктура, уровень жизни населения) в условиях аграрных районов КНР
	Горшкова Е. В., Неборак М. А., Воблая И. Н. [35]	Человеческий капитал рассматривается с точки зрения его значимости для обеспечения экономической безопасности страны, уделяется внимание демографическому фактору как основе для роста человеческого капитала
	Шебеко К. К., Грошев В. А., Шебеко Д. К. [114]	Проводится сравнительная характеристика роли и значимости человеческого капитала для Республики Беларусь и других стран
Регион	Крупина А. А. [63]	Отражает роль человеческого капитала в развитии интеграционных процессов и его влияние на региональном уровне с точки зрения проведения совместной государственной политики стран ЕврАзЭС
	Шайдуллин А. К. [113]	Человеческий капитал рассматривается как фактор обеспечения устойчивости региональных экономических систем
	Барбаков О. М., Белоножко М. Л., Белоножко Л. Н. и др. [110]	Характеризуется роль человеческого капитала для развития арктических территорий РФ, а также оцениваются ключевые факторы влияния на состояние человеческого капитала с учетом социально-экономических и природно-климатических особенностей данных регионов
	Абдулаева М. Б.,	Оценивается роль человеческого капитала

	Атаев А. З. [14]	в развитии региональной экономики Республики Дагестан
Отрасль	Троска З. А., Гехаева П. Т., Вагапов А. И. [99]	Наряду с общими теоретическими аспектами, авторы характеризуют специфику управления человеческим капиталом в условиях машиностроительного производства
	Карлик А. Е. Овсянников Р. Ю. [80]	Оценивается роль и значение человеческого капитала для развития предприятий обрабатывающей промышленности с точки зрения различных стратегий моделирования социально-экономических процессов в РФ
	Апостолов Д. И. [17]	Рассматриваются особенности человеческого капитала в металлургической отрасли РФ с точки зрения инвестиционного процесса в условиях финансовых ограничений
Организации, предприятия	Зоткина Н. С., Гусарова М. С., Копытова А. В. [47]	Характеризуют человеческий капитал с точки зрения его системного характера на основные бизнес-процессы современных организаций
	Ершова Н. А., Моисеев А. В. [45]	Оцениваются риски, связанные с управлением человеческим капиталом организации в современных условиях российской экономики
	Вахрамеева Н. А. [29]	Представлены методические подходы к оценки инвестиционных вложений в сферу человеческого капитала организаций
Домашние хозяйства	Фадин Н. И. [102]	Характеризуются особенности формирования трудового потенциала лиц с ОВЗ и их вклада в человеческий капитал организаций
	Дерюгин П. П., Ярмак О. В., Страшко Е. В. [111]	В статье представлены первичные результаты применения методики диагностики ценностных ориентаций в отношении человеческого капитала среди студенчества вузов г. Перми. Оценивается потенциал развития профессиональных качеств и компетенций у российского студенчества и возможности его использования для российского бизнеса
	Раджабова И. Р., Абдулаева М. Р. [90]	Подчёркивается роль финансов домашних хозяйств в процессе формирования и развития человеческого капитала

Учитывая значимость человеческого капитала для сферы услуг, а также ее влияние на процесс его развития, по нашему мнению, наиболее

востребованным следует признать проведение исследований на уровне организаций. Именно микроуровень является базовым с точки зрения общего роста человеческого капитала на более высоких уровнях управления, и, одновременно, обладает достаточным ресурсным обеспечением для того, чтобы использовать возможности сервисных организаций для развития человеческого капитала в сравнении с домашними хозяйствами в лице отдельных работников.

Вместе с тем, для конкретизации заявленной ранее цели, человеческий капитал организаций следует рассматривать не только исключительно с качественной точки зрения как фактора, определяющего развитие предпринимательских структур в условиях инновационной экономики и экономики знаний, но и с точки зрения количественной оценки тех показателей, которые характеризуют эффективность управления человеческим капиталом в условиях организаций и предприятий, сгруппированных по одному или ряду признаков.

В связи с этим, следует говорить о таком понятии как уровень человеческого капитала, исследованию которого посвящены научные труды таких исследователей как Е. А. Стукаленко, В. С. Мосина [96], Питьев С. О. [83], Е. Б. Бухарова, И. П. Воронцова, А. В. Ревкуц [23], Т. А. Шенгелия, Ю. В. Илясова [116], Н. Г. Рустамбекова [91], Е. А. Шушминцева, О. Е. Пирогова [119] и другие. Большинство авторов рассматривают данную категорию с точки зрения макроуровня, а также пытаются охарактеризовать и выделить отдельные показатели, с помощью которых можно было бы оценить достигнутую или прогнозируемую величину уровня человеческого капитала.

Резюмируя представленные научные исследования и разработки, *уровень человеческого капитала* можно охарактеризовать как комплексную оценку достигнутых количественных значений ряда выбранных показателей, характеризующих конкретные направления развития человеческого капитала организации в зависимости от выбранных критериев оценки, используемых экономико-математических методов, временного интервала проведения

оценочных процедур и т.д. Таким образом, уровень человеческого капитала отражает конкретные результаты, полученные в процессе управления человеческим капиталом на уровне организации, которые в обязательном порядке могут быть количественно измерены на основании обработки первичных данных внутренней статистической отчетности.

Использование именно данной экономической категории, а не просто термина «человеческий капитал» позволяет обеспечить прямую взаимосвязь между человеческим капиталом и социально-экономической эффективностью организации бизнес-процессов на уровне организации, в том числе и в контексте взаимосвязи с качеством обслуживания потребителей. В связи с этим развитие человеческого капитала на уровне организации, в данном контексте, можно рассматривать как *повышение уровня человеческого капитала организации*. При этом можно говорить о том, что любая уже существующая организация на рынке обладает определенным уровнем сформированного человеческого капитала. Начальный уровень человеческого капитала фактически будет отражать ситуацию, связанную с регистрацией и началом коммерческой деятельности новой организации или предприятия, что требует проведения отдельных исследований не уровня, а потенциала для развития человеческого капитала данной организации.

Определение уровня человеческого капитала первоначально зависит от выбора возможных направлений повышения уровня человеческого капитала организации, которые нашли свое отражение в таблице 1.2 в контексте их взаимосвязи с рынком услуг. Для формирования данной таблицы была обеспечена взаимосвязь между Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 14.05.2026) и современными трендами в области управления человеческим капиталом организации с учетом цифровизации.

Основные направления повышения уровня человеческого капитала организации и их взаимосвязь с рынком услуг
(составлено автором на основании [13; 18; 60; 70; 76-77; 108; 118; 120; 122-125; 128-129])

Наименование направления	Сущность направления	Взаимосвязь с услугами (в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности)	Современные тенденции в реализации направления
Обучение и развитие профессиональных компетенций работников	Основное внимание уделяется развитию профессиональных компетенций работников в условиях постоянных изменений, связанных, прежде всего, с развитием цифровых технологий и ИИ за счет возможностей ДПО	85. Образование 82 Деятельность административно-хозяйственная, вспомогательная деятельность по обеспечению функционирования организации, деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса 63. Деятельность в области информационных технологий 62 Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги 69 Деятельность в области права и бухгалтерского учета	-обеспечение тесной взаимосвязи между образовательным процессом и требованиями профессиональных стандартов, -развитие индивидуальных программ обучения сотрудников, -усиление внимания к цифровым компетенциям сотрудников, -обучение гибким профессиональным навыкам, в том числе таким направлениям как тайм-менеджмент, agile-технологиям и т.д., -развитие системы корпоративного обучения на базах собственных подразделений ДПО (характерно для крупного бизнеса)
Адаптация новых сотрудников	Связано с необходимостью быстрого вовлечения новых сотрудников в существующие технологические и бизнес-процессы организации при одновременном снижении уровня текучести кадров по новым сотрудникам	78 Деятельность по трудоустройству и подбору персонала 70 Деятельность головных офисов; консультирование по вопросам управления 63. Деятельность в области информационных технологий 62 Разработка компьютерного программного обеспечения,	-разработка и использование цифровых платформ для адаптации вновь набранных сотрудников с целью сбора необходимой информации, организации обратной связи и т.д., -развитие института кураторства и наставничества для новых сотрудников,

		консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги 85. Образование 69 Деятельность в области права и бухгалтерского учета	-предварительное информирование кандидатов об особенностях, миссии, организационной структуре и т.д.
Сохранение интеллектуального капитала	С одной стороны, также решаются вопросы снижения текучести персонала, только по уже работающим сотрудникам. С другой стороны, ведется деятельность по сокращению рисков, которые возникают в случае ухода наиболее ценных сотрудников организации	73 Деятельность рекламная и исследование конъюнктуры рынка 70 Деятельность головных офисов; консультирование по вопросам управления 63. Деятельность в области информационных технологий 85. Образование	-анализ рисков, связанных с уходом каждого сотрудника для организации, -создание условий для карьерного и профессионального роста сотрудника, -обеспечение необходимого уровня информационной безопасности с целью снижения вероятности несанкционированного доступа к важным данным, -разработка мер по развитию совместных профессиональных интересов в коллективе
Управление кадровым резервом	Выявление и поддержка наиболее перспективных сотрудников в организации, обеспечение возможности для индивидуального карьерного роста в организации	70 Деятельность головных офисов; консультирование по вопросам управления 63. Деятельность в области информационных технологий 78 Деятельность по трудоустройству и подбору персонала 85. Образование	-создание возможности для участия работников в управлении организацией, -поддержка новаторских идей и разработок, предложенных сотрудниками организации, -обеспечение внутренней мобильности персонала в организации (характерно для крупного бизнеса) -проведение оценки эффективности сотрудников с точки зрения достижения показателей, учитываемых для формирования кадрового резерва
Сохранение физического и психологического здоровья сотрудников	Мероприятия, направленные на снижение уровня заболеваемости работников,	82 Деятельность административно-хозяйственная, вспомогательная деятельность по обеспечению функционирования организации,	-мероприятия, направленные на рост стрессоустойчивости сотрудников, -обеспечение сотрудников необходимым качественным

	профессионального выгорания, обеспечение эргономики рабочих мест и т.д.	деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса 86 Деятельность в области здравоохранения 63. Деятельность в области информационных технологий	питанием, -проектирование рабочих пространств в соответствии с потребностями и запросами работников, -развитие корпоративных программ ДМС и т.д.
Управление мотивацией сотрудников	Разработка и реализация мотивационной политики организации по отношению к собственным сотрудникам	70 Деятельность головных офисов; консультирование по вопросам управления 69 Деятельность в области права и бухгалтерского учета 63. Деятельность в области информационных технологий 85. Образование	-разработка индивидуальных программ мотивации работников в соответствии с данными анализа их профессиональной деятельности, -развитие форм нематериального стимулирования, -внедрение различных графиков работы с учетом потребности работника, -дополнительные преференции для работников с большим стажем в организации
Развитие организационной культуры	Создание и развитие собственной организационной культуры, соответствующей требованиям не только руководства, но и самих работников	82 Деятельность административно-хозяйственная, вспомогательная деятельность по обеспечению функционирования организации, деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса 63. Деятельность в области информационных технологий	-создание равных возможностей для высказывания персонального мнения каждого работника, -развитие программ тимбилдинга, -создание системы внутренней коммуникации между сотрудниками, в том числе и не только с точки зрения профессиональных интересов, но и с учетом хобби, увлечений и т.д. работников из различных структурных подразделений организации

Услуги в таблице перечислены в соответствии с их значимостью для направления. Например, приоритетным в рамках направления «сохранение интеллектуального капитала», по нашему мнению, следует признать раздел ОКВЭД 73. «Деятельность рекламная и исследование конъюнктуры рынка».

Ключевым направлением повышения уровня человеческого капитала организации следует признать обучение и развитие профессиональных компетенций работников, которое создает полноценную основу для экономического развития организации даже в условиях кризиса. Необходимо отметить отдельную роль такой услуги как разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги, так как практически все перечисленные направления требуют значительного уровня использования современных информационных и цифровых технологий.

С учетом проведенного исследования, можно говорить о необходимости выделения такой категории как *услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций*, которые следует рассматривать как комплекс взаимосвязанных и обладающих одинаковым уровнем социально-экономической эффективности услуг различного характера, совместное оказание которых, со стороны поставщика услуг, направлено на повышение уровня человеческого капитала организаций, которые будут выступать в качестве потребителя услуг.

Исходя из представленного определения сущности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций можно говорить о существенных различиях представленного нами подхода от уже существующих в отечественной и зарубежной практике, в том числе по следующим пунктам:

1. Концепция формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организации основана на том, что использование и привлечение внешних предпринимательских структур способно обеспечить повышение эффективности человеческого капитала

организаций в большей степени, нежели чем исключительно исходя из возможностей и ресурсов, которые обладает данная организация, что соответствует современным тенденциям развития сервисной экономики и переходу к совершенно иным принципам потребления, в том числе и на уровне не только отдельных потребителей-домашних хозяйств, но и предпринимательского сектора.

2. Услуга носит комплексный характер и охватывает достаточно большой спектр совершенно различных видов услуг, где, конечно, значительное место занимают образовательные услуги как основа для повышения уровня человеческого капитала любой организации. Однако хотелось бы отметить, что даже высокий уровень качества только одних образовательных услуг не может гарантировать рост профессиональных компетенций работников организаций или способность их к ускоренной адаптации в рамках требований и условий организационной культуры и внутренней среды конкретного предпринимательского субъекта.

3. В отличие от существующих вариантов, когда услуги, связанные с развитием человеческого капитала, рассматриваются исходя из самого определения человеческого капитала или основных направлений реализации политики по его повышению, как это отражено в таблице 1.2, нами предлагается иной подход, который подразумевает выделение структурных частей услуги, которые будут охватывать различные виды, формы и методы повышения человеческого капитала в организациях.

Исходя из авторского видения, структурные части услуги будут охватывать полностью или частично перечисленные ранее направления повышения уровня человеческого капитала с точки зрения основных принципов и подходов экономики сферы услуг в современных условиях, а не только теорий организационного управления или управления персоналом, использование которых характерно исходя из видения развития человеческого капитала за счет собственных ресурсов организации.

4. Предлагаемое определение указывает на наличие жизненного цикла услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций, а также на необходимость формирования методических подходов по реализации структурных частей услуги на каждом из возможных этапов жизненного цикла. Характеристика жизненного цикла услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций позволит более системно и комплексно формировать необходимые организационно-экономические механизмы взаимодействия между поставщиками услуги и ее потребителями – российскими организациями и предприятиями, исходя из возможностей и целей последних.

5. Услуга по повышению уровня человеческого капитала организаций носит также универсальный характер с точки зрения возможности ее использования в хозяйственной практике субъектов предпринимательской деятельности. В данном случае ни организационно-правовая форма, ни территориальное расположение или отношение к определенной отрасли национальной экономики не являются препятствием для получения подобного рода услуги. Вместе с тем, можно говорить о необходимости как внутриорганизационного, так и внешнего, со стороны государства и конкретно органов регионального управления, стимулирования к появлению подобного рода комплексных услуг в современных экономических условиях, а также о необходимости обеспечения роста мотивации потребителей услуг как о ключевом факторе долгосрочного развития описываемых нами услуг.

6. Успешная реализация услуги подразумевает наличие поставщиков услуг, которые способны одновременно осуществлять совершенно различные виды услуг, формируя единый сервисный продукт, который будет учитывать как запросы потребителя, так и коммерческие интересы поставщика услуг. С одной стороны, процесс оказания услуг должен способствовать решению ключевой цели потребителя – обеспечению устойчивого роста уровня человеческого капитала организации при одновременном достижении равновесного баланса между уровнем затрат на

услуги внешних поставщиков и результатами, в том числе и социального характера, получаемыми от приобретения услуг. С другой стороны, оказание комплексной услуги должно быть экономически эффективно и для самого поставщика услуг, учитывая сложный и многофункциональный характер самой предоставляемой услуги. В связи с вышесказанным, весьма важным представляется проведение исследования социально-экономической эффективности и путей роста качества обслуживания применительно к услугам по повышению роста уровня человеческого капитала организаций, в том числе с учетом возможностей инновационных технологий и цифровых проектных решений.

7. Как видно из представленного определения, предлагаемая комплексная услуга носит исключительно рыночный характер, требует регламентации подходов к характеристике и оценке поставщиков услуг и их возможностей с точки зрения влияния на процесс роста человеческого капитала организаций применительно именно к российским экономическим условиям, а также учитывает особенности и специфику отечественных предпринимательских структур, для которых рост человеческого капитала может рассматриваться не как необходимое условие для повышения уровня конкурентоспособности на международных рынках, что характерно для иностранных компаний, а как источник для сохранения собственных рыночных позиций в условиях кризисных явлений российской экономики.

Учитывая представленные отличия предлагаемого нами подхода к описанию сущности услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций, далее детально остановимся на вопросах структурирования внутренних частей (сегментов) услуги и характеристики жизненного цикла предлагаемой услуги исходя из влияния факторов внешней среды.

1.2 Структурные особенности и жизненный цикл услуг по повышению человеческого капитала организаций

Как было отмечено ранее в предыдущем параграфе, услуги по повышению уровня человеческого капитала организации – это не одна услуга, а целый комплекс совершенно различных услуг, которые необходимо синхронизировать и объединить с точки зрения достижения планируемого уровня социально-экономической эффективности как для поставщика услуг, так и для любой организации, которая приобретает данные услуги. В связи с этим весьма актуальным становится вопрос о характеристике возможной структуры услуги по повышению уровня человеческого капитала организации.

Анализируя представленные в таблице 1.2 направления повышения уровня человеческого капитала организации, можно говорить о том, что структура рассматриваемых услуг может отличаться в зависимости от того, какие именно услуги являются ключевыми с точки зрения соблюдения интересов потребителя.

С учетом значимости услуг для развития человеческого капитала, можно выделить следующие основные варианты структуры комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организации:

1. *Структура, ориентированная на образовательные услуги как фактор повышения уровня человеческого капитала.* Может быть использована в том случае, когда доминирующей услугой является образовательная услуга, которая позволяет, например, обеспечить рост уровня профессиональных компетенций работников, в том числе и цифровых компетенций, обеспечить эффективность политики по адаптации нового персонала за счет образовательных программ, создать условия для роста осознанной мотивации сотрудников и т.д. Остальные услуги, входящие в комплекс услуг по повышению человеческого капитала, носят дополняющий характер и призваны обеспечить необходимый уровень качества

образовательной услуги. Наиболее часто упоминаемым вариантом, в данном случае, являются образовательные услуги, связанные с реализацией программ ДПО для различных категорий работников как государственных учреждений, так и коммерческих организаций и предприятий. Несомненно, образовательные услуги – ключевой фактор для роста уровня человеческого капитала организации. Вместе с тем, такой вариант несет и целый ряд рисков [21-26; 66; 89], среди которых необходимо выделить:

-отсутствие четкой ориентации программы ДПО на актуальные потребности конкретной организации, не только с точки зрения профиля ее деятельности, особенностей управления персоналом и социальной политики, бизнес-процессов и т.д., но и в контексте ее текущих социально-экономических проблем, вызванных изменением рыночной ситуации на внутреннем рынке или ухудшением внешнеторговой ситуации в краткосрочном периоде. Можно говорить о том, что современные российские программы ДПО для организаций и их сотрудников, конечно же, максимально ориентированы на запросы клиентов. Однако скорость их обновления и модификации, зачастую, отстаёт от быстроизменяющихся социально-экономических условий ведения коммерческой деятельности самого потребителя услуги,

-различное восприятие удовлетворенности оказываемыми услугами со стороны работников-слушателей программ ДПО и их непосредственными работодателями. С одной стороны, процесс обучения в рамках ДПО может получить заслуженные положительные отклики со стороны слушателей, которым могли понравиться формы презентации материала, уровень их доступности, манеры самого лектора и т.д. Однако уровень полученных знаний и их практическое применение со стороны работника может полностью не соответствовать представлениям работодателя как на уровне линейного руководителя, так и на уровне топ-менеджмента,

-еще одним недостатком формирования услуги следует признать сложность проведения оценки эффективности инвестирования средств в

услуги ДПО с точки зрения их взаимосвязи с конкретными достижениями работника в рамках его повседневной деятельности.

Все сказанное выше свидетельствует о том, что только получение образовательных услуг ещё не гарантирует обязательный рост уровня человеческого капитала организаций. Однако образовательные услуги можно признать ключевым элементом для реализации таких направлений повышения уровня человеческого капитала организаций как обучение и развитие профессиональных компетенций работников; адаптация новых сотрудников; сохранение интеллектуального капитала; управление кадровым резервом и управление мотивацией сотрудников.

2. Структура, ориентированная на консалтинговые услуги как фактор повышения уровня человеческого капитала.

В основе такого подхода предполагается, что управление человеческим капиталом зависит от качества предварительного консалтинга и оценки уже существующих проблем в данной области. Однако такой вариант также имеет несколько негативных аспектов:

- результаты проведения консалтинга не всегда могут эффективно реализованы на практике,

- различие подходов к оценке консалтинговых услуг со стороны различных подразделений и руководства организации,

- отсутствие четких стратегических перспектив реализации полученных результатов, в случае их недостаточной технологической проработки.

Например, по результатам консалтинга может быть выявлено несоответствие уровня владения профессиональными компетенциями у конкретного работника. Однако решение данной проблемы потребует четких управленческих действий относительно выбора образовательной программы, изменения в системе КРІ и т.д., что, в основном, становится сферой ответственности самих подразделений организаций.

Необходимость проведения консалтинга, в том числе и цифрового, в обязательном порядке необходимо для всех направлений повышения уровня

человеческого капитала организаций. Особенно актуально оно, по нашему мнению, для таких направлений как обучение и развитие профессиональных компетенций работников; адаптация новых сотрудников; сохранение интеллектуального капитала.

3. Структура, ориентированная на услуги по оценке эффективности управления развитием человеческого капитала как фактор повышения уровня человеческого капитала.

В данном случае внимание потребителя услуг обращено на то, насколько эффективным представляется существующая система управления человеческим капиталом с точки зрения проведения независимой оценки со стороны поставщика услуг. Как и в предыдущем варианте, данный вариант не носит системный характер и лишь указывает на возможные недостатки по принятым управленческим решениям, в том числе основанных на использовании консалтинговых услуг. С точки зрения выбора актуальных направлений по повышению уровня человеческого капитала можно отметить наличие связи между теми направлениями, по которым осуществлялся консалтинг и планируется проводиться независимая оценка со стороны поставщика услуг.

4. Структура, ориентированная на прочие услуги как фактор повышения уровня человеческого капитала

К данной категории отнесены все прочие услуги, имеющие свою собственную специфику и особенно актуальные для реализации таких направлений как сохранение физического и психологического здоровья сотрудников, управление организационной культурой и т.д.

Учитывая недостатки и особенности каждого из описанных вариантов, на рисунке 1.1 представлен авторский подход к структуре комплекса услуг по повышению человеческого капитала организации во взаимосвязи с направлениями его развития.

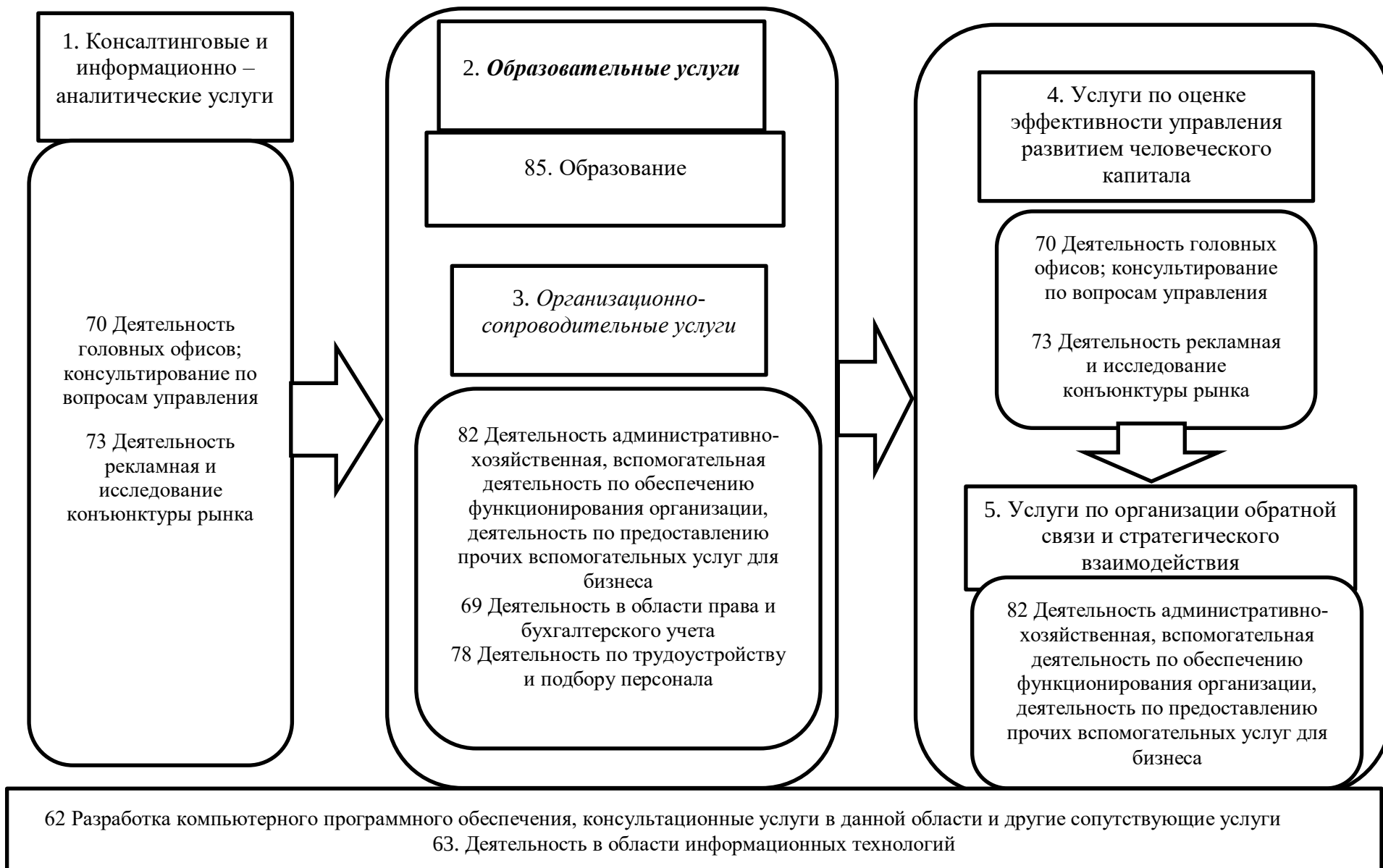


Рисунок 1.1 - Структура комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организации во взаимосвязи с направлениями его развития (авторские разработки на основании [13])

Как видно из представленного рисунка, структура комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций сформирована на основе взаимосвязи между тремя основными ключевыми блоками, каждый из которых отражает наличие непосредственно услуг, перечисленных в ОКВЭД, а также потребность организаций в тех или иных управленческих действиях, связанных с управлением человеческого капитала.

Центральное место на рисунке занимает комплекс образовательных и организационно-сопроводительных услуг как основы для повышения уровня человеческого капитала организаций. Как уже было отмечено ранее, именно образовательные услуги остаются ключевым фактором, создающим базис для устойчивого роста человеческого капитала любой организации. Однако, как показывает практический опыт, качество образовательных услуг, во многом, зависит от качества организационно-сопроводительных услуг, в рамках которых можно рассматривать:

- обеспечение необходимыми условиями для реализации тех или иных форм и методов реализации образовательных услуг,
- создание условий для обучающихся, обеспечивающих комфортность, эффективность, доступность и т.д. получения образовательных услуг,
- услуг, связанных с рекламным, нормативно-правовым, учетным и т.д. обеспечением реализации жизненного цикла образовательных услуг.

Например, в случае реализации услуг ДПО в формате выездных мероприятий, в том числе и в формате услуг образовательного туризма, не меньшее значение наряду с образовательными услугами будут иметь и такие организационно-сопроводительные услуги как услуги по организации размещения, услуги по организации общественного питания, транспортные услуги, услуги гидов-переводчиков и т.д.

Вместе с тем, на рисунке 1.1 прослеживается влияние на развитие описываемых услуг со стороны еще одного блока услуг – консалтинговых и информационно –аналитических услуг. В данном случае подчеркивается взаимосвязь между необходимостью предварительного анализа уже

достигнутого уровня человеческого капитала в организации, консалтингом и образовательными услугами, прежде всего, в контексте:

- соответствия уровня профессиональных компетенций его работников современным требованиям и условиям, характерным для конкретной отрасли национальной экономики,

- эффективности существующих подсистем управления человеческого капитала (мотивационной политики, адаптационной политики, управления организационной культурой и т.д.),

- соответствия организационной структуры принципиальным подходам к повышению уровня человеческого капитала организации и т.д.

В данном случае весьма важно, чтобы результаты проведенного анализа, рекомендации по итогам оказания консалтинговых услуг находились в тесной корреляции с блоком образовательных и организационно-сопроводительных услуг, что, как раз, и обеспечивается предложенной структурой комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организации во взаимосвязи с направлениями его развития.

Не менее важным представляется и третий блок, где значимое место занимают услуги по оценке эффективности управления развитием человеческого капитала, которые отражают социально-экономическую эффективность от процесса оказания всех прочих услуг, представленных в первых двух блоках.

Отдельно в рамках третьего блока выделены услуги обратной связи и стратегического взаимодействия, так как предполагается, что услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций должны носить долгосрочный характер, в противном случае можно говорить о весьма малой вероятности действительно значимых достижений в области развития человеческого капитала организации. Также важно подчеркнуть взаимосвязи между наличием обратной связи и возможностью проведения оценки качества обслуживания на рынке данных услуг.

Однако не только структурные части самой услуги влияют на процесс и качество ее оказания. Не менее значимым представляется и оценка влияния внешних факторов, роль которых может быть рассмотрена в контексте концепции жизненного цикла услуги. Понятие жизненного цикла является одним из ключевых концептуальных элементов теории экономики сферы услуг. Жизненный цикл отражает эволюцию услуги на рынке от момента ее проектирования, непосредственного оказания и реализации до последующей модификации или сокращения предложения со стороны поставщика услуг, вплоть до ее вывода из рыночного оборота.

На основании изучения ряда авторов [65; 98; 101; 126-127; 130], можно говорить о том, что классическая модель жизненного цикла услуги включает несколько основных стадий: разработка, внедрение, рост, зрелость, упадок. Каждая стадия характеризуется специфическими показателями, отражающими объем продаж, уровень доходности, степень конкурентной борьбы и требует различных управленческих подходов и организационно-экономических действий со стороны поставщика услуг. Однако применение концепции жизненного цикла к услугам, особенно к таким комплексным как услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций, требует адаптации, поскольку данные услуги имеют свои особенности - они неосязаемы, подвержены значительным изменениям спроса и предложения, привязаны к конкретному месту и времени в условиях процесса их предоставления, а также сложно отделимы от качества взаимодействия с поставщиком услуги.

Рассмотрим более подробно каждую из вышеперечисленных классических стадий жизненного цикла применительно к услугам по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Стадия разработки подобного рода услуги включает, в обязательном порядке, проведение исследования рынка, анализ потребностей потенциальных потребителей – организаций и предприятий, которые ориентированы на привлечение сторонних сервисных организаций для роста

человеческого капитала, разработку содержания и выбор методик обучения для повышения уровня профессиональных компетенций работников организации, подготовку необходимых методических материалов и определение ценовой стратегии в краткосрочном и среднесрочном периодах. Данная стадия может быть охарактеризована достаточно высокими первоначальными затратами, минимальной (нулевой) величиной получаемых доходов, отсутствием прогнозируемого спроса на услугу на рынке. Последний вариант возможен в случае отсутствия гарантированных получателей услуг, под запросы которых и сформированы программы ДПО или программы по адаптации работников.

Как показывает практика, продолжительность рассматриваемой стадии составляет от нескольких недель до нескольких месяцев в зависимости от сложности формирования, например, самих образовательных и обучающих программ и времени, необходимого на различные процедуры согласования (например, с непосредственными получателями услуг или государственными органами в зависимости от тематики реализуемой программы ДПО).

Стадия внедрения начинается с момента реализации услуги в условиях одного или нескольких потребителей – организаций или предприятий. На этой стадии сам спрос на услугу обычно невысок, так как потенциальные клиенты могут не знать о специфике данной услуги или же не быть уверенными в результативности самого обучения или консалтинга. В связи с этим наиболее остро, на данной стадии, стоит вопрос выбора приоритетных каналов для передачи информации и расширения представления о возможностях поставщика услуг. В данном случае можно использовать как уже имеющихся клиентов, которые, например, уже проходили обучение по программам ДПО и остались удовлетворены полученными результатами, так и усилить работу с деловыми партнёрами, которые способствовали бы распространению информации о программе среди различных групп собственных стейкхолдеров.

Необходимо отметить, что поставщик услуг может нести значительные убытки, если объемы спроса недостаточны для покрытия переменных и постоянных затрат, связанных, прежде всего, с реализацией образовательных и организационно-сопроводительных услуг. Примерная продолжительность данной стадии составляет от нескольких месяцев до одного года, что соответствует краткосрочному горизонту планирования. В рамках данного периода представляется целесообразным реализация следующих основных управленческих действий: информирование целевой аудитории о первых результатах ее реализации в контексте удовлетворенности работников.

В случае необходимости, по итогам оказания услуги в краткосрочном периоде, можно предусмотреть варианты изменения или корректировки, например, методики и содержательной части реализуемых дисциплин\частей программ ДПО, привлечения новых преподавателей и т.д. Данные управленческие действия необходимо предпринимать исходя из отзывов и рекомендаций от слушателей, уже прошедших обучение. Качество оказания образовательных услуг на этой стадии критически важно, поскольку именно первые слушатели программ ДПО и их работодатели становятся основным источником позитивной или негативной информации для потенциальных получателей образовательных услуг в долгосрочном периоде.

Стадия роста может быть охарактеризована значительным ростом числа потребителей услуги, при условии ее успешной реализации и достижения показателей социально-экономической эффективности для самого поставщика услуг. Можно говорить о том, что спрос на рассматриваемые услуги повышается благодаря уже созданной репутации поставщика и позитивным отзывам, например, от предыдущих слушателей программ ДПО или их работодателей. Однако может наблюдаться и ситуация, когда высокая репутация самого поставщика услуг ещё не гарантирует такой же высокий уровень качества услуг как по конкретной образовательной программе, так и по целому ряду иных услуг, входящих в комплекс услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

С позиций ряда авторов [44; 48; 74; 69; 117], данная стадия жизненного цикла может быть также охарактеризована значительным ростом уровня конкуренции по профилю оказываемых услуг. В связи с этим необходимо, конечно же, усилить внимание к обоснованию и продвижению уникальных особенностей и возможностей, которые даёт, например, конкретная программа ДПО для слушателей и их работодателей.

Продолжительность стадии варьируется в зависимости от характера взаимодействия с потребителями, условий ее реализации, востребованности в конкретных социально-экономических условиях и т.д., но обычно составляет от одного до трех лет, что соответствует среднесрочному горизонту планирования. На данной стадии фокус внимания основных управленческих действий направлен на расширение возможных сегментов потребителей, а также на повышение качества реализации услуг в связи с возможными изменениями ресурсной базы, которая используется для организации консалтинга или организации обратной связи.

В рамках данной стадии, с экономической точки зрения, представляется целесообразным инвестирование средств в создание цифровых платформ, на базе которых может осуществляться взаимодействие между поставщиком услуг и организацией \организациями, которые являются потребителями услуг по повышению уровня человеческого капитала.

Стадия зрелости наступает, когда наблюдается снижение роста числа потребителей, что, чаще всего, происходит в условиях достижения максимального охвата потенциального сегмента либо начала снижения спроса на услуги в связи с ее определенными моральным устареванием. Например, в контексте образовательных услуг как части комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала, можно говорить о том, что на региональном рынке обычно существует несколько конкурирующих программ ДПО аналогичного содержания, и конкуренция часто ведется по ценовым параметрам, качеству сервиса и гибкости форм и методик обучения.

Продолжительность данной стадии может быть довольно длительной – от нескольких лет до десяти и более лет в зависимости от характера программы и успешной реализации услуг по организации обратной связи и стратегического взаимодействия с потребителями услуг.

Классическая *стадия упадка (выхода с рынка)* начинается, когда спрос на услуги снижается, а сам поставщик услуг сталкивается с выбором – вложить ресурсы в модификацию и обновление, например, самой программы ДПО или цифровой платформы, чтобы вернуть спрос со стороны потребителей, или же прекратить взаимодействие с организацией. Продолжительность данной стадии жизненного цикла может быть относительно короткой (несколько месяцев – год) или продолжительной (несколько лет), если поставщик услуг выбирает стратегию постепенного сокращения предложения услуги.

Применение концепции жизненного цикла можно считать весьма эффективным инструментом для анализа и управления ресурсами поставщика услуг, а также их адаптации под запросы клиента. Каждая стадия жизненного цикла имеет свои специфические характеристики и требует различных подходов к управлению изменениями на каждой из них. В зависимости от стадии жизненного цикла, поставщик услуг может более эффективно распределять имеющиеся, прежде всего финансовые и кадровые, ресурсы, принимать обоснованные решения об инвестициях и разработке новых инновационных программ ДПО, а также минимизировать потери от тех программ, спрос на которые снижается по ряду объективных причин [106].

Необходимо отметить, что развитие отдельных структурных частей услуги по повышению уровня человеческого капитала организации и учет особенностей жизненного цикла услуги невозможны без определения наиболее эффективных путей и подходов к оценке социально-экономической эффективности рассматриваемых услуг и повышению уровня качества обслуживания потребителей услуг – российских организаций и предприятий.

1.3 Методический подход к оценке социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций

Одним из ключевых вопросов развития рынка любой услуги остается вопрос проведения оптимальной и эффективной оценки социально-экономической эффективности услуг и ее влияние на технологические особенности процесса проектирования и оказания услуг различным категориям потребителей. Вопросы эффективности услуг на различных рынках нашли свое широкое отражение в трудах таких ученых как К. А. Антошина, Т. Н. Попова [16]; Х. А. Ахадхонов [20]; А. И. Грановский [37]; К. А. Данилкина [39]; Н. Ю. Курганова, Л. А. Неверова [64]; С. П. Орлов, Н. Ю. Иванова, Д. С. Савельев [81]; Т. Г. Сомова [95] и других.

С учетом проведенного анализа представлений различных авторов к характеристике принципов и подходов к оценке социально-экономической эффективности услуг, нами выделены и охарактеризованы основные, наиболее распространенные критерии, на основании которых можно проводить классификацию методических подходов к оценке социально-экономической эффективности услуг по повышению человеческого капитала организаций (таблица 1.3).

Таблица 1.3

Классификация методических подходов к оценке социально-экономической эффективности услуг по повышению человеческого капитала организаций
(авторские разработки)

Наименование критерия	Сущностные характеристики и особенности критериев
По субъекту управления человеческим капиталом организаций	Эффективность услуг рассматривается в контексте субъекта управления самим капиталом. В этом контексте можно отметить различные подходы к сущности эффективности с точки зрения поставщика услуг, их потребителя – организации, а также работников организации и органов государственного управления, прежде всего, в лице региональной и муниципальной власти.
По категории (должности,	Оценка эффективности услуг происходит в контексте

профессии) работника	определения соотношения между максимальными показателями, характеризующих деятельность определенной категории работника, профессии или занимаемой должности. Фактически, в рамках данного критерия, услуга позволяет оценить уровень соответствия работника определенным критериям и показателям, утвержденным на основании профессионального стандарта, должностных инструкций, требований для получения материального стимулирования или премиальных выплат и т.д. Чем выше уровень достигнутого соответствия по каждому работнику, тем выше уровень социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.
По объекту оценки (работник, формальная группа, административное или производственное подразделение организации)	В отличие от предыдущего критерия, речь идет о количественных параметрах объекта оценки – отдельного работника, формальной группы внутри коллектива подразделения, отдельного подразделения или службы организации. Например, оценка социально-экономической эффективности услуг по повышению человеческого капитала организации может проводиться по работникам как отдельного цеха, так и всего производственного отдела, включающего в себя несколько цехов, объединенных одной технологической линией, как это характерно для химической промышленности или судостроения. В данном случае, также речь идет о достижении определенного уровня показателей в рамках производственно-хозяйственной деятельности, которое свидетельствует об эффективности оказываемых услуг
По субъекту проведения оценки	Критерий указывает на субъекта, осуществляющего оценку социально-экономической эффективности услуг по повышению человеческого капитала организаций. В данном варианте классификации можно отметить: традиционный подход (оценка проводится поставщиком услуг), производственный подход (оценка проводится непосредственным руководителем прошедшего повышение квалификации работника), экспертный подход (оценка проводится независимым контрольным органом), инновационный подход (оценка проводится посредством использования возможностей цифровых технологий и ИИ).
По направлению повышения уровня человеческого капитала организации	В рамках данного критерия классификации оценка эффективности услуг осуществляется исходя из достижения определенного уровня показателей, характеризующих отдельные направления повышения уровня человеческого капитала организации. В данном случае могут быть использованы как общие показатели, имеющие отношения сразу к нескольким направлениям повышения уровня человеческого капитала организации (например, рост уровня

	производительности труда по отдельным категориям работников, сокращение текучести персонала по отдельным подразделениям и т.д.), так и частные показатели, которые характерны только для отдельных направлений развития человеческого капитала (например, уровень удовлетворенности работников эргономическими решениями, полученными в результате оказания консалтинговых услуг).
По периоду проведения оценки	Указывает на возможные сроки проведения оценочных процедур. Краткосрочный вариант оценки (в период до одного календарного года) указывает на оценку эффективности принимаемых управленческих решений на конец отчетного периода и предполагает наличие изменений с начала рассматриваемого периода. Среднесрочный период (классический вариант от одного до трех лет) предполагает проведение оценки социально-экономической эффективности в соответствии с плановыми заданными значениями по достаточно большому спектру возможных показателей, связанных с различными направлениями повышения уровня человеческого капитала организации. Долгосрочный период (от пяти календарных лет и более) основан на проведении оценки достигнутого уровня показателей и данных, используемых в рамках стратегического планирования развития человеческого капитала организаций. С учетом текущей экономической ситуации наиболее вероятностным представляется использование среднесрочной оценки социально-экономической эффективности услуг по повышению человеческого капитала организаций.
По отношению к процессу проведения оценки	В отличие от предыдущего варианта, оценка социально-экономической эффективности рассматривается не с позиции самого срока проведения оценки, а с точки зрения как часто и регулярно осуществляется сбор данных об оценке. В данном контексте можно говорить как о статической оценке (данные формируются в определенный выбранный период времени и обновляются с определенной, установленной регулярностью) и динамической оценке (данные формируются в онлайн режиме на основе постоянного мониторинга изменения информации по тем направлениям повышения уровня человеческого капитала, которые представляются наиболее значимыми для потребителя услуг).
По средствам и инструментам проведения оценки	Данный критерий указывает на то, каким образом может быть осуществлен сбор и последующая обработка данных, на основании которых можно проводить оценку социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. Наиболее

	предпочтительными в настоящее время выглядит использование отдельных цифровых технологий, которые позволяют упростить скорость процесса обработки данных, предусмотреть возможность постоянного мониторинга данных, а также исключить влияние субъективных факторов на результаты проведения оценки. Не менее значимым выглядит и использование ИИ для интерпретации полученных результатов и принятия необходимых управленческих решений
--	---

Несмотря на то, что каждый из представленных критериев отражает различные варианты и подходы к классификации оценки социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, на практике данные критерии могут быть совмещены с точки зрения достижения необходимых практических результатов.

В связи с этим, на рисунке 1.2 более развернуто и детально представлена объединенная характеристика проведения оценки социально-экономической эффективности оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций по таким критериям как: «по субъекту проведения оценки», «по отношению к процессу проведения оценки», «по средствам и инструментам проведения оценки».

Прежде чем непосредственно переходить к оценке представленных выше методических подходов, необходимо акцентировать внимание на том, что большая часть из них основана на статической оценке полученных навыков и компетенций работников организаций, уровня организации системы адаптации или мотивации сотрудников и т. д. Статическая оценка предполагает проведение консалтинга или оказание образовательных услуг только в определённый период времени с учетом выбранных методов и инструментов проведения оценочных процедур, что значительно ограничивает практические варианты использования полученных результатов в деятельности самого потребителя услуги.

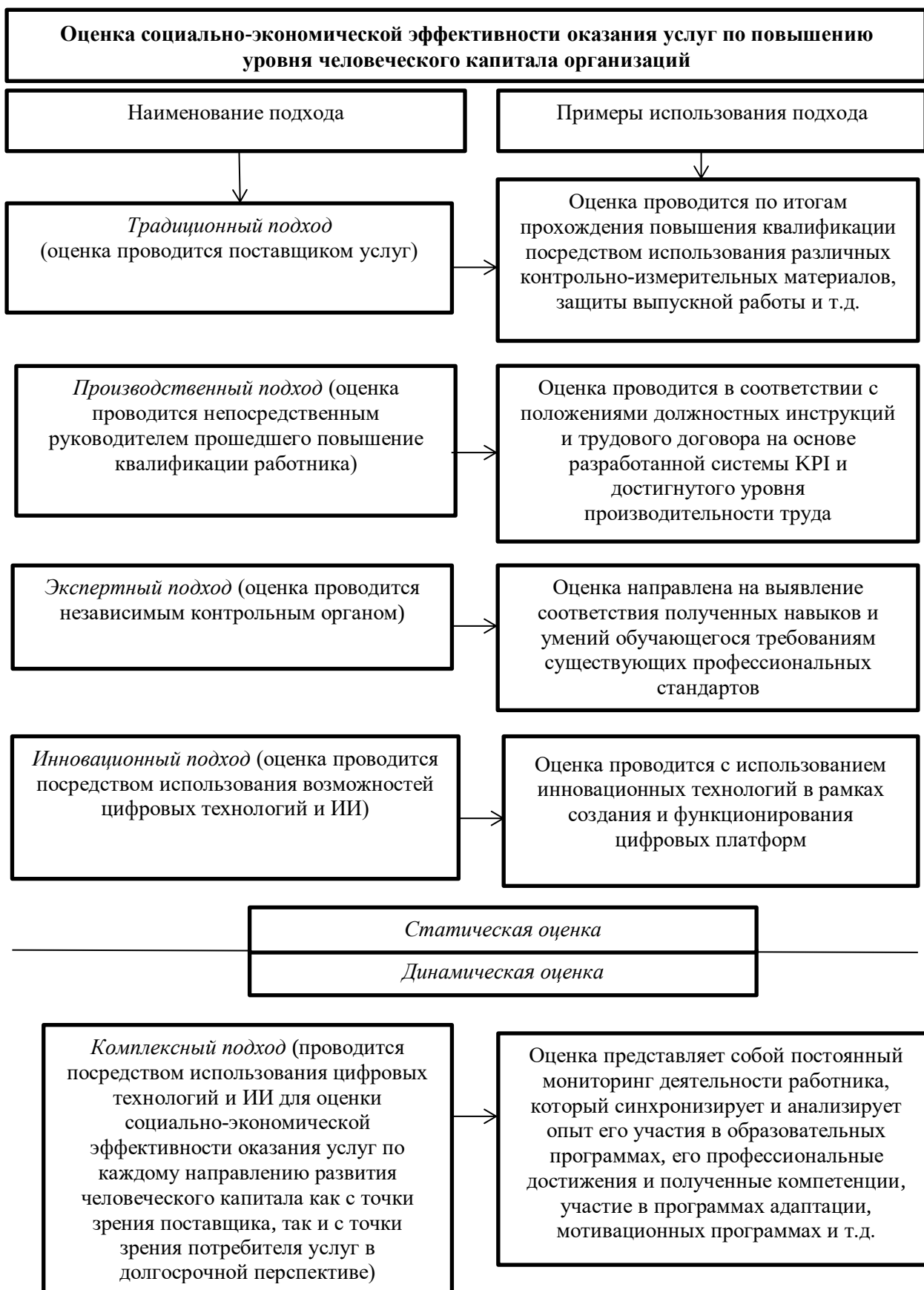


Рисунок 1.2 – Основные методические подходы к оценке эффективности оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, сформированные на основе нескольких критериев классификации (авторские разработки)

Лишь единственный подход предполагает учёт динамической характеристики возможной оценки эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. Возможность проведения оценки на протяжении определённого периода времени обладает достаточно большим количеством преимуществ по сравнению с традиционными подходами к проведению оценки эффективности, так как позволяет охарактеризовать, насколько эффективно используется потенциал услуги в практической деятельности конкретного работника организации и учитывает его роль в различных технологических или бизнес-процессах.

Далее перейдем, более подробно, к основным методическим подходам, представленным на рисунке 1.2, с учетом объединения различных критериев классификации.

Первый методический подход обозначается как традиционный и представляет собой оценку эффективности услуги с точки зрения того, насколько результаты соответствуют ожиданиям поставщика услуг. Например, применительно к образовательным услугам ДПО, эффективность может определяться тем, насколько результаты итоговой аттестации конкретного обучающегося соответствуют тем требованиям, которые определялись в процессе формирования программы или курса. В данном случае необходимо говорить о том, что, конечно же, такого рода оценку проводит, прежде всего, организатор оказания услуги (образовательное учреждение системы СПО и ВО, организация ДПО, корпоративная структура и т.д.). В данном случае, можно говорить о высокой степени измеримости полученного результата с точки зрения соответствия выбранным шкалам оценки (использование системы баллов при проведении итогового тестирования знаний, шкалы оценки ответа в рамках устной части экзамена и т.д.). В качестве дополнительных условий при формировании подобного рода оценки могут выступать внешние заключения на полученный результат в виде рецензии от работодателя, либо наличие акта о внедрении результатов

обучающегося, полученных в процессе оказания образовательной услуги по повышению квалификации, в условиях конкретного предприятия.

В рамках данного подхода важно подчеркнуть влияние такого фактора как технологические особенности отрасли, к которой относится организация. Например, применительно к особенностям индустрии и гостеприимства, в качестве итоговых результатов для проведения оценки эффективности может быть предложено формирование новых туристских маршрутов, создание инновационных экскурсий по определённым туристским дестинациям, обоснование бизнес-стратегий туристских предприятий и т.д. в зависимости от направленности образовательной программы и профессиональных интересов самого слушателя.

Однако, как уже было сказано ранее, получение образовательных услуг по повышению квалификации, прежде всего, рассматривается с точки зрения интересов не только самого слушателя, но и с точки зрения непосредственно его прямого работодателя, который и финансирует участие сотрудника в соответствующих курсах повышения квалификации.

С учётом сказанного, весьма значимым, представляется второй методический подход, где оценку полученным результатам и их эффективности проводит сам работодатель, в лице непосредственного руководителя, который может оценить то, насколько повысилась эффективность и результативность работы обучающегося, который одновременно является и работником предприятия.

Можно говорить о том, что услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций должны иметь чёткую взаимосвязь с одной из ключевых национальных задач и приоритетов развития российской экономики - повышением производительности труда в условиях предприятий и организаций различного профиля экономической деятельности.

Соответственно, ориентация на уровень производительности труда как ключевой индикатор социально-экономической эффективности от получения

услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций может решить достаточно много проблем, связанных с самой оценкой, в том числе:

- унифицировать подходы к эффективности управления человеческим капиталом по отношению к совершенно различным категориям работников – от работников, связанных с поддержанием технологических процессов до сотрудников административных и хозяйственных служб,

- сформировать типовые подходы к оценке взаимосвязи между направлениями повышения уровня человеческого капитала, качеством оказываемых услуг и достигнутыми результатами в области производительности труда в организациях,

- снизить влияние факторов субъективного характера по отношению к результатам деятельности каждого конкретного работника организации.

Вместе с тем, в случае использования первых двух методических подходов, можно говорить о не всегда верифицируемой и достоверной оценке знаний или компетенций обучающегося, так как всегда может, в той или иной мере, присутствовать фактор субъективного влияния тех лиц, которые принимают или оценивают результаты полученной услуги.

В связи с этим, для повышения уровня объективности оценки оказания услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций, лучше всего привлекать независимых экспертов. Например, одним из вариантов использования экспертной оценки является выявление соответствия между уровнем освоения компетенций работника и требованиями к обобщённым трудовым функциям со стороны профессиональных стандартов, которые достаточно активно используются в настоящее время в российских организациях.

Вместе с тем, использование данного методического подхода предполагает определённые условия и требования, которые должны быть в обязательном порядке выполнены для того, чтобы этот метод был эффективным для потребителя услуг. Например, относительно образовательных и организационно-сопроводительных услуг в рамках

общего комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, можно отдельно обозначить следующие условия:

-образовательная программа, которая представлена в рамках курса повышения квалификации, должна иметь чёткое сопряжение с конкретной обобщённой трудовой функцией или даже отдельными трудовыми функциями, которые обозначены в профессиональном стандарте. В противном случае, достаточно сложно оценить релевантность полученных знаний, навыков и умений обучающегося в условиях организации. Кроме того, надо учитывать тот факт, что, в основном, имеющиеся программы на российском рынке образовательных услуг по повышению квалификации, имеют общий характер и далеко не всегда ориентированы на конкретные трудовые функции, что в целом создаёт достаточно большие проблемы в практической реализации предлагаемого методического подхода и требует ужесточения требований к содержательной части программ ДПО,

-эксперты должны обладать определёнными компетенциями, которые могут быть подтверждены документально с точки зрения их возможности оценки конкретной выбранной обобщённой трудовой функции профессионального стандарта. В связи с этим, возникает необходимость формирования методики, на основании которой можно было бы оценить уровень соответствия экспертов определённым обобщённым трудовым функциям, которые представлены в профессиональных стандартах. В противном случае, качество экспертной оценки может быть ещё хуже, нежели чем та оценка, которая даётся самим поставщиком услуг или непосредственным руководителем работника,

-весьма острым встаёт и вопрос финансирования подобного рода экспертной деятельности. В данном случае весьма важно определить, насколько привлечение экспертов возможно для одного предприятия или все-таки этот процесс должен происходить в рамках деятельности производственных ассоциаций и объединений, которые существуют на рынке на федеральном или региональном уровне,

-необходимо также понимать, насколько будут замотивированы и сами предприниматели в проведении экспертной независимой оценки своего работника по итогам пройденного курса повышения квалификации в рамках оказываемых услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. Одним из вариантов повышения мотивации к использованию данного методического подхода, может быть обязательный характер проведения экспертизы, в контексте осуществления контроля со стороны органов государственного регулирования за соответствием требований профессиональных стандартов и внутреннего содержания образовательных программ ДПО. Данное направление следует рассматривать в контексте общих административных подходов к регулированию различных отраслей национальной экономики в стратегической перспективе в условиях ухудшения конъюнктуры на российском рынке труда,

-отдельным блоком вопросов, с точки зрения использования рассматриваемого методического подхода, можно выделить необходимость разработки методики оценки соответствия профессиональных стандартов и непосредственно тех результатов, которые получены в результате предоставления образовательной услуги по повышению квалификации. Сложность формирования подобного рода методик заключается в том, что необходимо оценить конкретную обобщённую трудовую функцию с использованием совершенно разнообразных инструментов оценки, начиная от балльной системы и заканчивая результатами возможного демонстрационного экзамена [104].

В современных условиях наиболее перспективным следует признать последний из статических методических подходов, представленных на рисунке 1.2, а именно – инновационный подход, связанный с использованием цифровых технологий и искусственного интеллекта. Данные инновационные технологии могли бы оценивать эффективность того, насколько качественно и целенаправленно представлена услуга по повышению уровня человеческого капитала организации. Использование данного подхода

обладает значительным количеством преимуществ – начиная от относительно невысоких затрат в среднесрочном и долгосрочном периоде на осуществление подобного рода процедур оценки и заканчивая возможностью добиться реально независимой оценки, например уровня освоения компетенций конкретного работника, его вовлеченности в программы мотивационной политики организации и т.д. Однако в данном случае необходимо говорить о том, что использование подобного рода инструментов для оценки эффективности исследуемых услуг потребует изменения нормативно-правового регулирования и последующего тиражирования успешных практик с возможным применением методов стимулирования в рамках отдельных отраслей национальной экономики.

Применение искусственного интеллекта и цифровых технологий позволяет обеспечить переход от исключительно статического характера проведения оценки эффективности к динамическому и осуществлять такого рода оценку посредством постоянного мониторинга знаний, навыков и умений работника в организации или на предприятии в течение выбранного периода времени. Это, в свою очередь, может оказать определённое влияние и на конкурентоспособность самого работника, который будет более заинтересован в участии в подобного рода мониторинге своей профессиональной деятельности.

Далее подробно остановимся на предлагаемом нами комплексном подходе динамического характера, в рамках которого оценка проводится посредством использования цифровых технологий и ИИ для характеристики социально-экономической эффективности оказания услуг по каждому направлению развития человеческого капитала как с точки зрения поставщика, так и с точки зрения потребителя услуг в долгосрочной перспективе.

К основным отличиям предлагаемого нами методического подхода к оценке социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организации можно отнести:

1. В рамках методического подхода предлагается синхронизировать представления о социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций с позиции поставщика и потребителя услуги посредством формирования системы основных оценочных показателей, фактическая динамика которых по сравнению с определенными плановыми (нормативными, номинальными) значениями и будет свидетельствовать о достижении необходимого уровня человеческого капитала организации – потребителя услуг, так и о результатах деятельности самого поставщика услуг. При этом предлагается не учитывать, в полной мере, влияние других субъектов управления человеческим капиталом – самих работников организации и представителей органов территориального управления.

2. Методический подход универсален как с точки зрения охвата любой категории, должности или профессии работника, так и с точки зрения количества самих работников и их формальных взаимоотношений в коллективе. Решение о том, какие именно работники, каких профессий или должностей, какого структурного подразделения и т.д., могут быть вовлечены в процесс получения услуг по повышению уровня человеческого капитала, принимается непосредственно на уровне самой организации, исходя из ее целей, подходов и ориентиров при проведении политики по управлению персоналом. Однако это не исключает ситуации, когда поставщик услуг, в рамках процедур консалтинга и оказания информационно-аналитических услуг, может рекомендовать отдельных работников, подразделения или профессии как наиболее приоритетные для оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организации и, соответственно, могут в дальнейшем представлять объект для проведения социально-экономической эффективности оказываемых услуг.

3. С точки зрения субъекта оценки, предполагается максимально ограничить возможности как поставщика услуг, так и самого потребителя услуг, что будет способствовать получению независимых и верифицируемых

результатов проведения оценочных процедур. Это необходимо для того, чтобы исключить потенциальные негативные последствия:

- от искажения информации и результатов со стороны поставщика услуг, с целью соблюдения собственных коммерческих интересов и сохранения деловой репутации,

- от недобросовестных действий со стороны заказчика, который может нарушать договоренности по срокам или величине оплаты услуг, требовать снижения стоимости услуги в связи с низким качеством оказываемых услуг и т.д.,

- от влияния других факторов в рамках взаимодействия внутренней среды организации и внешнего окружения, которые связаны, в том числе и косвенно, с развитием человеческого капитала организации. Например, передача конфиденциальной коммерческой информации конкурентам со стороны сотрудников, халатность руководства компании, приводящая к нарушению информационной безопасности и т.д.

В связи с этим в основе предлагаемого методического подхода – гармонизация возможностей экспертной оценки и потенциала использования цифровых технологий и ИИ.

Экспертная оценка и ее значение в процессе проектирования и оказания услуг широко освещается в научной литературе, посвященной проблематике эффективности в сфере услуг. Однако использование данного подхода требует наличия достаточного большого числа профессионалов в сфере оказания различных услуг в рамках всего комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. Такого рода эксперты могут быть как штатными работниками поставщика услуг, так и привлекаться на условиях гражданско-правового характера.

В первом случае речь может идти об организациях и учреждениях, оказывающих образовательные услуги на уровне СПО, ВО и ДПО, во втором случае – о коммерческих организациях, специализирующихся на оказании консалтинговых, рекрутинговых, информационных и иных услуг. По нашему

мнению, вариант привлечения образовательных организаций для оказания комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций можно признать более приоритетным по сравнению с привлечением представителей исключительно коммерческого сектора, образовательные услуги для которых не являются основным источником получения дохода.

Не менее важно подчеркнуть высокую значимость цифровых технологий и ИИ. Цифровые технологии, все-таки, можно отнести только к средствам и инструментам проведения оценки, которыми могут пользоваться как представители заказчика и поставщика, так и приглашенные эксперты. Искусственный интеллект, с учетом достигнутого уровня его развития в сфере услуг и принимая во внимание мнения ряда исследователей [38; 40; 53; 62; 68; 93], можно рассматривать как полноценный субъект проведения оценки, который обладает целым рядом преимуществ, в том числе оперативностью принятия решений на основании выявленных результатов анализа, относительно низкими затратами, связанными с его использованием, сокращением трудоемкости процессов, например, проведения аналитических исследований по каждому работнику организации по ряду выбранных показателей и т.д. Однако ИИ имеет и негативные стороны его использования, прежде всего, в контексте возможности недобросовестного поведения его разработчиков и высоком риске возникновения ситуаций, связанных с нарушением правил информационной безопасности при его непосредственном использовании.

В связи с этим одним из вариантов решения рассматриваемой дилеммы может быть создание цифровой платформы, на которой будет происходить взаимодействие между поставщиком услуг и самой организацией-потребителем услуг в пределах их прав и обязанностей, привлечение экспертов и осуществление необходимых оценочных процедур, в том числе с ИИ, который будет интегрирован с возможностью самой цифровой платформы. При этом речь может идти о разработке собственной цифровой платформы, или, на ранних стадиях жизненного цикла услуги по повышению

уровня человеческого капитала организаций, использование уже имеющихся цифровых разработок.

4. Методический подход предполагает проведение долгосрочной оценки процесса оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, так как только в этом случае можно действительно оценить, насколько эффективна и востребована услуга со стороны организации –потребителя. Краткосрочный период проведения оценки по большинству показателей, в отличие, например, от уровня рентабельности или динамики чистой прибыли, отражающих направления по повышению уровня человеческого капитала, совершенно не дает верифицируемых результатов. Среднесрочный период позволяет увидеть определенную динамику показателей, связанных с человеческим капиталом организации. Однако принятие и реализация управленческих решений, принимаемых в этом периоде, может быть оценено, с большей точностью, только в долгосрочном периоде. Это особенно актуально для крупного бизнеса, результаты воздействия на человеческий капитал которого могут быть измерены только в стратегической перспективе. Соответственно, возможное использование методического подхода подразумевает ориентацию поставщиков услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций на крупный российский бизнес, представители которого заинтересованы в значительном росте уровня человеческого капитала в условиях ухудшения ситуации на российском рынке труда.

5. По отношению к самому процессу оказания услуг, в основу положен динамический подход, ориентированный на постоянный мониторинг данных и информации по каждому выбранному работнику, формальной группе или подразделению организации на основе использования цифровых технологий и искусственного интеллекта.

6. Результаты действия методического подхода могут быть использованы для принятия управленческих решений: о целесообразности дальнейшего привлечения существующего поставщика услуг в долгосрочной

перспективе, привлечения нового поставщика услуг или использования собственных ресурсов для обеспечения повышения уровня человеческого капитала организаций.

7. Методический подход носит обобщенный характер. В связи с этим он требует формирования и обоснования отдельных методик его практической реализации, которая бы учитывала конкретные параметры и условия взаимодействия между поставщиком услуг и потребителем в современных российских экономических условиях.

Для обоснования и практической апробации методического подхода к оценке социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций необходимо провести исследование основных тенденций и проблем формирования и развития рынка данных услуг в России, что нашло свое отражение во второй главе диссертационного исследования.

2. Характеристика и оценка уровня развития услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России

2.1 Предпосылки формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций

Услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций, несомненно, имеют рыночный характер. При этом формирование спроса и предложения на данном рынке, в большинстве своем, связано с траекториями рационального поведения как поставщиков услуг, так и их потребителей, нежели чем с позицией и решением органов государственного и территориального управления. Можно говорить о том, что наиболее эффективным представляется формирование и развитие данного рынка услуг в России в рамках стратегического партнерского взаимодействия между предпринимательским сектором, функционирующим в условиях отраслей реального сектора экономики, и организациями, способными сформировать и реализовать весь комплекс услуг, связанных с повышением уровня человеческого капитала организаций.

В связи с этим, представляется необходимым выделить предпосылки формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций применительно к текущим экономическим условиям в России.

По нашему мнению, в качестве основных предпосылок для развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала можно отметить нижеследующее:

1. Значительный рост значимости самого человеческого капитала для функционирования не только отдельных организаций и предприятий, в том числе и транснационального характера, но и для государств в условиях современных мирохозяйственных связей.

Человеческий капитал и его достигнутый уровень становится одним из основных показателей, с помощью которых можно оценить достигнутый уровень социально-экономического развития отдельных стран мира. Так ежегодно, начиная с 2018 г. и по настоящее время, группой Всемирного банка (World Bank Group) формируется и публикуется Индекс человеческого капитала (Human Capital Index). Он представляет собой комбинированный показатель, характеризующий уровень развития человеческого капитала в странах и регионах мира, используемый в рамках Проекта о развитии человеческого капитала (Human Capital Project) [147]. Результаты данного индекса по странам мира за 2026 г., сформированные по итогам прошлого года, представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Отдельные страны мира в рейтинге «Индекс человеческого капитала 2026»
(составлено на основании [142])

Страны мира	Место в рейтинге	Значение индекса
Лидирующие позиции в рейтинге		
Сингапур	1	0,908
Макао (КНР)	2	0,882
Гонконг (КНР)	3	0,842
Ирландия	4	0,827
Швеция	5	0,825
Япония	6	0,821
Канада	7	0,817
Прочие позиции в рейтинге		
Великобритания	16	0,792
РФ	19	0,774
ФРГ	29	0,753
США	38	0,718
КНР	50	0,671
Аргентина	75	0,623
Индонезия	87	0,571
Бразилия	91	0,561
ЮАР	145	0,424
Эфиопия	163	0,379
Нигерия	164	0,378
Худшие позиции в рейтинге		
Либерия	169	0,323
Чад	170	0,309
Нигер	171	0,309
Мали	172	0,309

Южный Судан	173	0,308
ЦАР	174	0,292

Не вызывает сомнения общий подход к распределению регионов мира в рейтинге, исходя из уровня социально-экономического развития стран в условиях современной мировой экономики. В лидирующих позициях находятся государства, достигшие высокого уровня ВВП и имеющие стабильно функционирующую экономику с минимальным влиянием кризисных явлений экономического характера. В основе данных экономических систем находится многофункциональная и эффективная сфера услуг, обеспечивающая переход к постиндустриальному обществу.

Аутсайдерами рейтинга являются наиболее беднейшие страны Африки, большинство из которых находится в состоянии перманентного экономического и гуманитарного кризиса, обусловленного негативным влиянием, прежде всего, факторов неэкономического характера (наличие боевых действий на территории страны или между соседними странами, неустойчивость общественной системы, низкий уровень противодействия различного рода угрозам, в том числе эпидемиологического характера и т.д.). При этом из таблицы видно, что даже такие крупнейшие экономики стран Африки как Нигерия и Эфиопия, которая в настоящее время входит в состав стран БРИКС, находятся, по уровню развития человеческого капитала, на позициях, близких к аутсайдерам рейтинга.

РФ занимает достаточно высокие позиции в рейтинге, значительно превышая показатели таких недружественных стран как США, ФРГ, Италия, Испания, Латвия и многих других. По сравнению со странами, поддерживающими тесное экономическое сотрудничество с РФ, например, в рамках таких объединений как СНГ или БРИКС, также можно отметить значительный уже достигнутый уровень человеческого капитала.

Необходимо отметить, что одним из факторов, который влияет на столько высокие позиции РФ в данном рейтинге, можно отметить высокий

уровень и значимость сферы услуг для национальной экономики в РФ (рисунок 2.1).

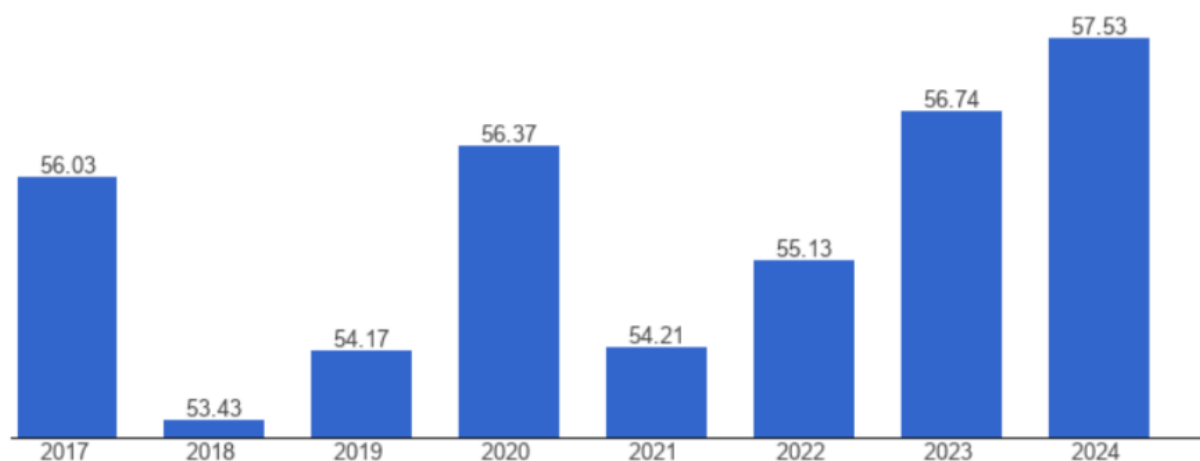


Рисунок 2.1 – Добавленная стоимость сферы услуг, % от ВВП в РФ [152]

Представленные данные за 2024 г. несколько превышают общемировой уровень - средний мировой показатель в 2024 году по 167 странам составляет 56,10 %.

В связи с этим, в качестве замечания, хотелось бы отметить достаточно мало репрезентативный характер самого рейтинга по отношению к уровню развития сферы услуг, позиции стран в котором формируются исходя из их ситуации по отношению только к трем основным показателям:

- уровень выживаемости детей в возрасте до 5 лет с учетом показателя детской смертности, отражающего уровень развития системы общественного здравоохранения в стране и его непосредственное влияние на состояние человеческого капитала,

- ожидаемая продолжительность обучения в школе, скорректированная на результаты обучения. В рамках данного показателя учитываются как качество образовательных услуг, так и сам период обучения в пределах до 18 лет,

- состояние здоровья населения, главным образом в контексте учета показателей смертности.

Соответственно, эталонное значение индекса для страны, в которой родившийся сегодня ребёнок может рассчитывать на полноценное здоровье и полный курс образования, составит 1.

Представляется целесообразным значительно расширить количество показателей для расчета индекса, которые бы учитывали уровень развития человеческого капитала во взаимосвязи с экономическим ростом на микроуровне и характеризовали бы качество не только образовательных и медицинских услуг общественного сектора, но и коммерческих услуг, например консалтинговых и рекламных услуг.

2. Не менее важной предпосылкой для формирования рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций следует признать повышение спроса на услуги, которые отвечают сразу нескольким требованиям: носят комплексный характер, ориентированы на долгосрочное взаимодействие потребителя и поставщика услуг, а качество данных услуг напрямую влияет на социально-экономические показатели деятельности организаций.

В связи с этим только услуги консалтинга, образовательные услуги или услуги по оценке уровня профессиональных компетенций по отдельности не обеспечивают необходимого стратегического эффекта для обеспечения долгосрочного экономического роста организации в сложных условиях, что особенно актуально для российского бизнеса.

Кроме того, возникает вопрос и о развитии долгосрочных отношений между организациями и поставщиками данных услуг, что может достигаться благодаря внедрению современных цифровых технологий и искусственного интеллекта.

3. Исходя из сказанного ранее, не менее значимым фактором для формирования общего рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала можно признать активную цифровизацию всей сферы услуг в РФ. Об этом наглядно свидетельствуют данные не только по крупному и среднему бизнесу, у представителей которого намного больше возможностей

и собственных ресурсов для инвестиционных вложений в инновационную деятельность, но и по малому бизнесу в РФ (рисунок 2.2).

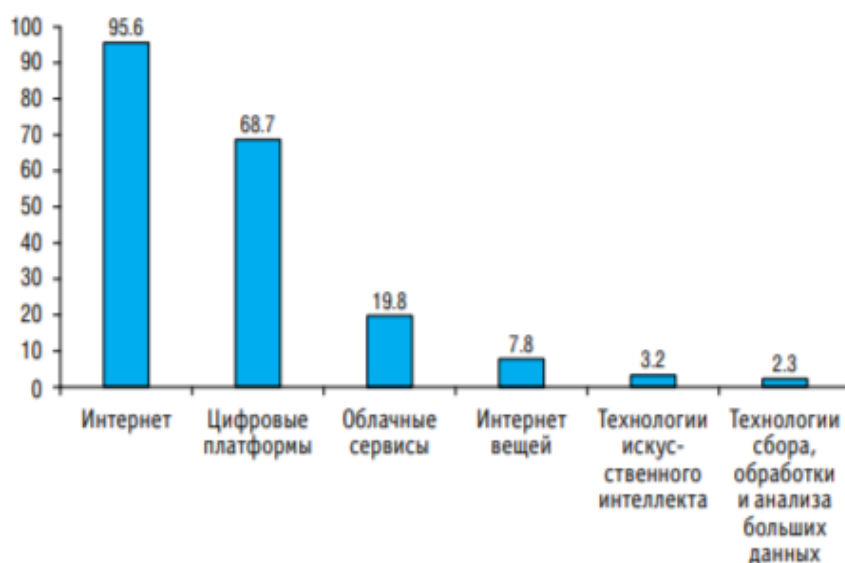


Рисунок 2.2 – Использование интернета и цифровых технологий в малых предприятиях, 2024, % от числа обследованных малых предприятий в РФ [109]

Как видно из предложенных данных исследования НИУ ВШЭ, практически все малые предприятия в РФ успешно перешли от этапа информатизации, на котором важное значение имеет доступ к сети Интернет, в том числе и широкополосный формат, к цифровым преобразованиям. Преобладающим технологическим элементом цифровых трансформаций российского бизнеса, в том числе и малого, несомненно, являются цифровые платформы, которые обеспечивают высокий уровень эффективности взаимодействия внутри формируемых экосистем в сервисной экономике, что создает дополнительные импульсы и для роста рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

По результатам проведенного комплексного исследования развития национальных цифровых платформ и экосистем в России, выполненного НИУ «ВШЭ» по заказу ПАО «Ростелеком», были выявлены основные причины использования HR-платформ российскими организациями (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Использование HR-платформ организациями, 2022, % от числа обследованных организаций – пользователей цифровых платформ в РФ [84]

Предложенные данные указывают на то, что цифровые платформы в настоящее время воспринимаются современным российским бизнесом как инструмент для быстрого и достаточно эффективного подбора необходимого персонала, что вполне соответствует весьма сложной ситуации с кадрами определенной квалификации, особенно в условиях региональных рынков труда. Однако как непосредственно платформы для управления персоналом, так и платформы для профессионального сотрудничества и взаимодействия по не востребованы российскими организациями в связи с необходимостью внедрения средств на сам процесс платформизации управления человеческим капиталом, что особенно актуально и своевременно относительно последнего из перечисленных видов цифровых платформ.

При этом, в рамках выполненного исследования, 91% респондентов планирует в среднесрочной или, даже скорее, в долгосрочной перспективе начать использование платформ для профессионального сотрудничества, в том числе и в рамках возможного потребления услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

4. Не менее значимым является и рост спроса на многие услуги, которые предоставляются коммерческим организациям на условиях аутсорсинга, что создает дополнительные условия и для развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. Среди

наиболее востребованных услуг, предоставляемых с использованием механизма аутсорсинга в России, можно обозначить:

- услуги в сфере бухгалтерского и налогового учета, которые позволяют оптимизировать использование имеющихся финансовых средств организации при одновременном соблюдении основных требований налогового законодательства,

- услуги по подготовке отчетности по формату МСФО, в случае функционирования и стратегической ориентации развития организации с учетом возможности позиционирования в условиях международных рынков, а также при соблюдении обязательных требований как иностранных акционеров, так и зарубежных инвесторов,

- услуги по расчету заработной платы, в случае достаточно большого масштаба коммерческой деятельности организации или с учетом сложных схем правовых взаимоотношений между работодателем и работником,

- услуги по юридическому сопровождению в зависимости от причин возникновения самой потребности организации в различных услугах правового характера, а также с точки зрения факта наличия собственной юридической службы,

- услуги по обеспечению и сервисному обслуживанию существующей цифровой инфраструктуры организаций, в том числе и с точки зрения обеспечения информационной безопасности.

Рост потребности на перечисленные выше услуги с использованием механизма аутсорсинга фиксируется и с точки зрения статистических данных. Так, суммарный объём выручки участников рэнкинга аутсорсинговых компаний и групп 2026 года достиг в 2025 году 21,930 млрд рублей, увеличившись за год на 12%. Суммарная выручка у топ-10 рэнкинга за год достигла 13,187 млрд рублей, увеличившись на 14,2 %.

Кроме того, по данным участников рэнкинга общее число их специалистов, обеспечивающих услуги аутсорсинга в 2025 году, составило 6 303 человека против 6 396 человек годом ранее [141].

Однако перечень услуг, поставляемых потребителю на основе использования механизма аутсорсинга, в отличие от услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, носят краткосрочный, операционный характер и способны решить только тактические вопросы организационного управления.

5. В качестве одной из основных предпосылок для формирования и развития рынка исследуемых нами услуг необходимо отметить значительные изменения самих услуг, которые образуют комплекс услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций как на международном уровне, так и на уровне РФ.

Рассмотрим некоторые из основных тенденций трансформации рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций с точки зрения изменений в свойствах и организационно-экономических особенностях тех услуг, которые ее образуют.

Рынок консалтинговых услуг

Рынок консалтинговых услуг в РФ в настоящее время испытывает значительные трансформации как с точки зрения достижения социально-экономических показателей эффективности, так и в контексте изменения инвестиционной привлекательности его отдельных сегментов.

Например, доходы крупнейших российских консалтинговых компаний и групп, как свидетельствует рэнкинг, составленный агентством RAEX по итогам 2025 года, номинально выросли на 3 процента, однако с учетом инфляции можно говорить о сжатии этого сектора рынка b2b-услуг. По данным 116 компаний, их выручка за первый квартал 2026 года по сравнению с аналогичным периодом 2025 года увеличилась на 1 процент и составила 10,9 миллиарда рублей. Из 200 участников рэнкинга 77 компаний завершили год снижением выручки, при этом у 45 из них падение доходов превысило 10 процентов. Как отмечают специалисты рынка, данная ситуация обусловлена не только макроэкономическими причинами и общим спадом

деловой активности в РФ, но и проблемами с человеческим капиталом самих консалтинговых организаций [145].

Значительно меняется и сама структура рынка услуг в связи с влиянием фактора цифровизации экономики и изменения моделей потребления предпринимательского сектора в России. Емким сегментом рынка остается сфера ИТ-консалтинга - по итогам 2025 года общая выручка участников рэнкинга составила 39,8 миллиарда рублей, или 29 процентов суммарного дохода по рэнкингу: 34,6 миллиарда рублей составляет доход от консалтинговых проектов, связанных с разработкой и системной интеграцией, а 5,1 миллиарда рублей - с управленческим консультированием в области ИТ [145].

Следом за ИТ-сегментом значимый по объему спрос в 2025 году пришелся на финансовый консалтинг, а также услуги в области стратегического планирования. На долю каждого из них в рэнкинге приходится 17 процентов и 15 процентов от объема выручки за 2025 год: 23,1 миллиарда рублей и 16,3 миллиарда рублей соответственно. Устойчивый спрос приходится и на услуги оценки - в 2025 году объем выручки в этой сфере составил по итогам года 10,8 миллиарда рублей, или 8 процентов суммарного дохода основных участников рынка услуг в РФ [145].

При этом можно отметить достаточно невысокую долю кадрового консалтинга в рамках распределения выручки участников рэнкинга – только 4%. Такое распределение спроса на услуги консалтинга, во многом формирует и потенциальные проблемы, связанные с управлением уровнем развития человеческого капитала российских организаций и предприятий, одновременно снижая эффективность предоставления услуг в рамках других областей рынка консалтинговых услуг в России.

Рынок образовательных услуг ДПО

Современные тренды рынка образовательных услуг ДПО [15; 85; 87] свидетельствуют как о более сложной структуре спроса и предложения на сами услуги, так и о достаточно активном росте организационно-

сопроводительных услуг, которые обеспечивают эффективность организации образовательной деятельности на рынке ДПО. Данное утверждение находит свое подтверждение по результатам маркетинговых исследований на рынке услуг ДПО.

Так, в 2024 г. Mediacom. Expert с помощью онлайн-панели Anketolog.ru было проведено исследование предпочтений россиян относительно выбора услуг на рынке ДПО в контексте структуры и содержания образовательных программ и стоимости их реализации. Больше половины (56%) опрошенных россиян после окончания школы или ВУЗа проходили дополнительное обучение. Из них большинство (77%) учились за последние два года. Повышали квалификацию – 47%, новые навыки – 42% (изучение иностранных языков, компьютерные курсы, курсы по развитию личных качеств и др.), осваивали смежные профессии или проходили переподготовку – 31%, корпоративное обучение – 14% [138].

Как видно из представленных данных заметен очевидный дисбаланс с точки зрения спроса на услуги ДПО – в общей структуре спроса лидирующее положение занимают именно курсы по повышению квалификации, что необходимо учитывать при разработке соответствующих стратегий развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России. Кроме того, необходимо отметить достаточно высокий уровень спроса на услуги корпоративного обучения, что связано с индивидуализацией подходов к проектированию самих услуг в условиях конкретного хозяйствующего субъекта.

Отдельное внимание следует уделить оплате соответствующих услуг. Бесплатное корпоративное обучение проходили 45% россиян, бесплатное повышение квалификации, освоение смежных профессий и переподготовка 25%, смежное образование – 23%, бесплатное обучение для личных целей – 19%. Повышение квалификации, освоение смежных профессий и переподготовка за свой счет стоила респондентам от 5 000 до 40 000 рублей. Корпоративное обучение стало самым бюджетным: до 5 000 рублей – 16%, от

5 000 до 10 000 рублей – 12%, от 10 000 до 15 000 рублей – 9%, и от 15 000 до 25 000 рублей – 5% [138].

Представленные данные свидетельствуют об актуальности и необходимости совершенствования подходов к развитию рынка услуг ДПО, исходя из гармонизации интересов всех его участников, в том числе в рамках процесса обеспечения развития человеческого капитала организаций.

Рынок услуг по оценке эффективности управления развитием человеческого капитала

Данный структурный сегмент комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организации в настоящее время находится на этапе своего становления и развития в РФ, так как, зачастую само руководство отечественных организаций значительно недооценивает значимость анализа данных в рамках процесса управления человеческим капиталом для выработки последующих управленческих решений относительно всей социальной и кадровой политики.

Данное обстоятельство наглядно иллюстрируют результаты совместного исследования «Работа.ру» и «СберПодбор», проведенного в феврале 2024 г. относительно того, как в российских компаниях проводится оценка компетенций сотрудников и насколько данное направление значимо для российского бизнеса. В опросе приняли участие более 400 представителей бизнеса из всех регионов страны, включая представителей компаний, руководителей, HR-директоров, рекрутеров, HR-специалистов.

В таблицах 2.2 и 2.3 представлены ответы респондентов на вопросы «Проводится ли в вашей компании оценка компетенций сотрудников?» и «Почему в вашей компании нет оценки компетенций сотрудников?», которые отражают общие тенденции и отношение работодателей по вопросу проведения оценки эффективности управления развитием человеческого капитала в российских организациях.

Таблица 2.2

Результаты опроса респондентов на вопрос «Проводится ли в вашей компании оценка компетенций сотрудников?» [140]

Основные ответы респондентов	% от общей величины полученных ответов респондентов
Да, руководитель просто оценивает самостоятельно по своим собственным критериям	35
Да, начальство оценивает выполнение KPI	13
Да, начальство обсуждает с сотрудником его успехи и неудачи	13
Да, в компании есть аттестация	13
Да, руководство смотрит на годовые результаты	6
Да, проводим оценку в формате performance review, оценки 360 и т.п.	3
Нет	17

Таблица 2.3

Результаты опроса респондентов на вопрос «Проводится ли в вашей компании оценка компетенций сотрудников?» [140]

Основные ответы респондентов	% от общей величины полученных ответов респондентов
Нет необходимости	40
Нет сотрудников, которые могли бы этим заняться	13
Не успели запустить, но планируем в скором времени	10
Не знаем, как наладить этот процесс	5
Не знаю	32

По результатам ответов на первый поставленный вопрос становится очевидным, что лишь ограниченное число компаний использует современные подходы к оценке эффективности управления человеческим капиталом, когда как большая часть использует субъективную оценку непосредственного руководителя работника. Однако отсутствие необходимых сотрудников и знаний по проведению оценочных процедур, формирует определенную потребность в услугах по повышению уровня человеческого капитала организаций в России.

2.2 Структуризация проблем формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций

Развитие рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, с точки зрения учета современных тенденций сервисной экономики [34; 36; 46; 50; 52], сталкивается с достаточно большим количеством проблем и барьеров как постоянного характера, так и возникающих в краткосрочной временной ретроспективе в РФ, как, например, в условиях пандемии коронавирусной инфекции. В связи с этим весьма актуальным представляется проведение структуризации основных блоков проблем, характерных для рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, с помощью которой можно было бы максимально унифицировать практические подходы к их решению вне зависимости от влияния различий по ряду параметров (внутреннее содержание, научная область исследований, прикладной или фундаментальный характер знаний, региональный аспект и т.д.).

При этом весьма важным, при проведении структуризации проблем, учитывать следующие практические аспекты:

- равную значимость, с точки зрения получения итогового результата, как самих образовательных услуг, которые формируют основу программ повышения уровня человеческого капитала, так и дополнительных услуг, которые связаны, например, с развитием профессиональных компетенций или повышением уровня адаптации работников. Низкий уровень качества каждой услуги в структуре всего комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций может быть негативным фактором для стратегического развития организации,

- высокий уровень дифференциации самого рынка услуг с учётом различных форматов, методов и форм предоставления соответствующих образовательных, транспортных, консалтинговых, рекрутинговых и иных услуг, в том числе с использованием цифровых технологий,

-необходимость учёта уровня эффективности развития как отдельных направлений, так и всего рынка услуг с точки зрения интересов как непосредственных инвесторов, так и интересов национальной экономики.

На основании проведенного анализа ряда источников отечественной литературы, посвященных актуальным вопросам, связанным с повышением уровня человеческого капитала организаций в современных экономических условиях [55; 56], можно отметить и выделить основные направления для систематизации проблем формирования и развития рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в РФ (рисунок 2.4).

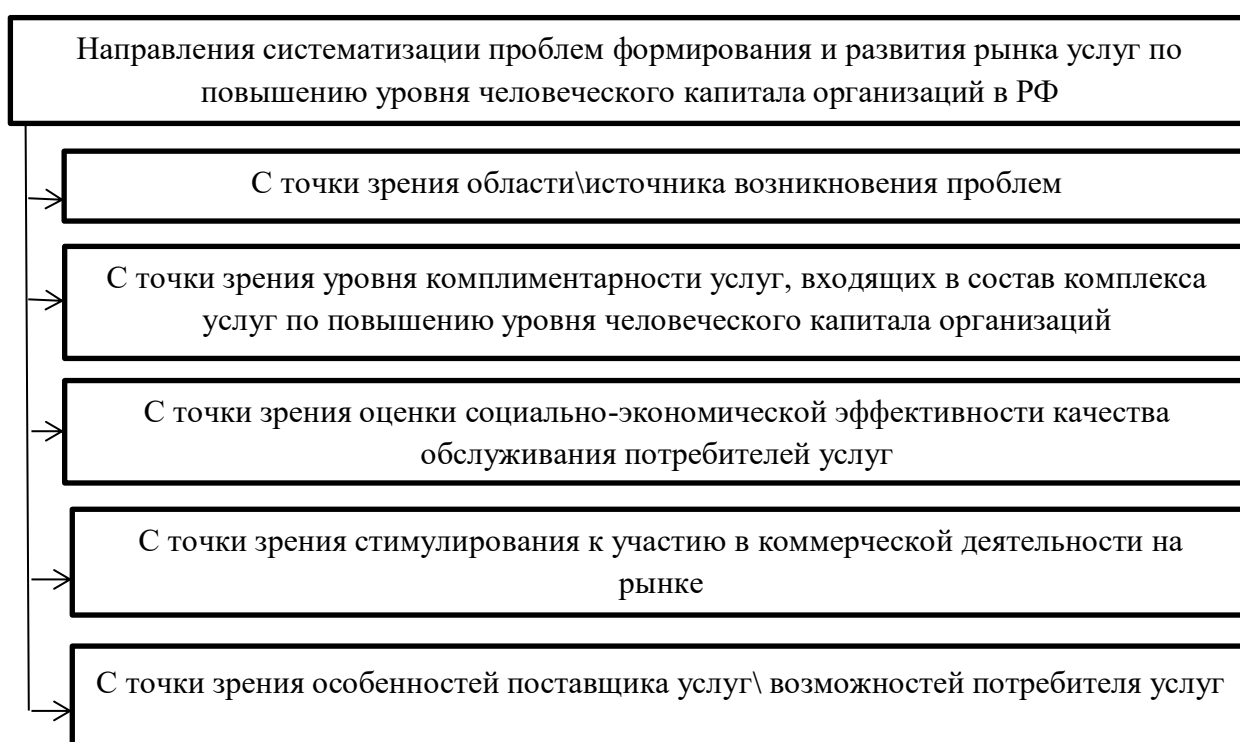


Рисунок 2.4 – Систематизация проблем рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в РФ (авторские разработки)

Конечно же, представленный список не является абсолютно полным и не учитывает, например, сроки влияния проблем на развитие рынка услуг или необходимые ресурсы, которые могут быть задействованы потребителем или поставщиком для их решения. Однако представленный нами перечень направлений позволяет систематизировать общие подходы к тому, каким

образом наиболее эффективно способствовать формированию полноценного рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала в РФ.

В первом случае проблемы группируются в зависимости от того, с какой внешней средой они взаимосвязаны, в том числе: проблемы экономического характера, социального характера, нормативно-правового характера, общественно-политического характера, психологического характера, организационного характера, социально-культурного характера и т.д. Можно говорить о том, что проблемы систематизируются в рамках основных факторов, формирующих ту или иную внешнюю среду организации, а для их решения разрабатываются адаптационные механизмы, направленные на решение данных проблем на основе принципов системного подхода.

В качестве примера наиболее распространённых проблем данного блока можно обозначить:

- высокий уровень стоимости заемного капитала как фактор, сдерживающий возможности для привлечения средств на оплату услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций,

- низкий уровень заинтересованности работников организации в росте уровня человеческого капитала организации, в том числе обусловленный неэффективной мотивационной политикой,

- недостаточный уровень развития организационной культуры и высокая степень возникновения конфликтных ситуаций внутри рабочего коллектива и т.д.

Данный вариант систематизации наиболее распространен с точки зрения сущности самих принципов развития человеческого капитала, когда организация выступает как субъект управления в пределах своего собственного ресурсного обеспечения. Однако несмотря на то, что он направлен на стабилизацию воздействия факторов внешней среды, первый вариант не всегда учитывает возможности организации –потребителя услуг и самого поставщика по выработке совместных решений для решения

имеющихся проблем. Таким образом, данный вариант систематизации проблем, в большей степени, характерен в ситуации, когда управление человеческим капиталом прерогатива только самой организации, не склонной обращаться к стороннему поставщику услуг.

Второй вариант, в большей степени, указывает на высокий риск проблем и барьеров, связанных с тем, что внутри комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций параллельно реализуются совершенно различные услуги. При этом основная задача по устранению данного блока проблем сосредоточена на поставщике услуг.

На рисунке 2.5 представлены практические аспекты блока проблем, связанных с обеспечением комплиментарности образовательных услуг ДПО и организационно-сопроводительных услуг в рамках реализуемого комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. Как видно из представленного рисунка, основные текущие проблемы рынка услуг дополнительного профессионального образования разделены на две большие группы:

-первый блок проблем связан с тем, каким образом формируются и наполняются сами программы, которые в дальнейшем реализуются, в качестве определенного образовательного продукта, на рынке услуг ДПО. В данном случае, речь идет о внутренних характеристиках продукта во взаимосвязи как с основной образовательной услугой, так и в контексте эффективности реализации всего остального спектра организационно-сопроводительных услуг – рекламных, юридических, транспортных и т.д. Внутреннее наполнение программ и его ориентация на индивидуальные запросы со стороны заказчика можно признать одним из ключевых элементов достижения определенного уровня эффективности любого субъекта на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

-второй блок проблем связан с решением системных вопросов касающихся того, каким образом происходит регулирование и управление

данным рынком. Значительное внимание в проблематике данного блока уделено вопросам не только государственного регулирования и позиции государства относительно структуры и объема самого рынка, которые могут быть определены в отдельных пропорциях исходя из потенциала образовательной системы, запросов секторов национальной экономики и т.д., но и проблемам социально-экономического характера, связанных с оценкой эффективности и риска при инвестировании в услуги по повышению уровня развития человеческого капитала организаций.

При этом, по нашему мнению, в качестве участников инвестиционного процесса в данном случае следует рассматривать как непосредственно тех, кто реализует услуги ДПО на российском рынке, так и тех, кто является заказчиком подобного рода услуг и направляет обучающихся на прохождение соответствующих курсов и программ для повышения уровня их профессиональных компетенций.

Оба блока выделенных проблем тесно взаимосвязаны друг с другом и имеют общие подходы с точки зрения системного решения в условиях российской сферы услуг. Наиболее значимым барьером в рамках достижения комплиментарности услуг является проблема унификации основных свойств услуг, периода, форм и механизмов оказания услуг. Данное обстоятельство указывает на необходимость разработки четкой технологии оказания услуг, которая бы исключала возникновение типовых ошибок.

Говоря о ключевых проблемах по каждому блоку, в качестве одной из основных проблем можно отметить вопрос необходимости обеспечения тесной взаимосвязи любой образовательной программы ДПО и оказываемых услуг, в целом, с практической эффективностью использования результатов освоения программы. В связи с этим особую актуальность получают вопросы разработки количественных подходов к оценке эффективности услуг с точки зрения их влияния на результаты профессиональной деятельности обучающегося [103].



Рисунок 2.5 – Обеспечение комплиментарности образовательных услуг ДПО и организационно-сопроводительных услуг в рамках реализуемого комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций (авторские разработки)

Ещё одним важным моментом и аспектом общей проблематики двух блоков, следует признать вопрос использования современных цифровых технологий на всем этапе жизненного цикла оказания услуг, что также отмечается рядом российских авторов [31; 51; 75]. В настоящее время не менее важным становится и вопрос какова будет роль искусственного интеллекта в реализации рассматриваемых услуг и сможет ли искусственный интеллект быть элементом не только самих образовательных программ, но и управляющей системой, которая может определять основные параметры самой услуги и контролировать итоговый результат прохождения не только программ дополнительного образования с точки зрения его эффективности для всех участников процесса предоставления услуги, но и мониторинга оценки социально-экономической эффективности.

Как мы уже упоминали ранее, проблематика развития рынка услуг ДПО тесно связана с конкретным сегментом данного рынка. Например, в условиях реализации стажировок, различного характера и направленности, возникает достаточно большое количество проблем, связанных как с контекстным включением самой стажировки в программу повышения квалификации и регулированием структуры и содержания стажировки в соответствии с общим профилем образовательной услуги, так и с тем, каким образом полученные знания могут быть трансформированы в необходимые профессиональные компетенции в практической деятельности обучающегося. Также возникают дополнительные вопросы о том, каким образом обеспечить взаимосвязь между прохождением стажировки за рубежом к непосредственным российским экономическим условиям, что обуславливает необходимость выработки общих подходов к характеристике стажировки как важного инструмента, который может быть использован в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

С учётом определённых сложностей, связанных с формированием полноценного рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала

организаций, представляется целесообразным отдельно выделить блок проблем, который связан с необходимостью стимулирования как самих поставщиков услуг, так и потребителей к совершению коммерческих операций на данном рынке. И в первом, и во втором случае, скорее всего, меры стимулирования могут предусматривать наличие системной государственной политики на федеральном уровне, которая должна быть направлена на развитие человеческого капитала страны и способствовать совершенствованию подходов к накоплению и воспроизводству человеческого капитала на уровне отдельных организаций, особенно в условиях крупного бизнеса, который является ключевым для российской экономики.

Меры стимулирования, с учетом современной экономической ситуации, вряд ли будут включать прямую государственную поддержку или варианты, предусмотренные использованием преференциальных методов экономического характера как, например, снижение налоговых ставок, дополнительное субсидирование, возможность получения льготного кредитования и т.д. Однако в качестве перспективных методов стимулирования участия потребителей на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала можно отметить:

- включение отдельных форм и методов взаимодействия между выбранными организациями и поставщиками услуг в состав ряда национальных проектов, связанных с подготовкой кадров и повышением производительности труда в РФ,

- информационную поддержку наиболее успешных и эффективных проектов взаимодействия экономических субъектов на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций,

- создание ресурсного обеспечения и условий для формирования национальной системы подготовки кадров в сфере оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций и т.д.

Отдельно следует предусмотреть и меры стимулирования по ряду категорий поставщиков услуг, в том числе и тех, чья основная деятельность связана с оказанием образовательных услуг и услуг в области ДПО. Однако в случае наличия достаточного уровня спроса на услуги и конкурентоспособной цены на рынке, можно говорить о том, что стимулирование предложения со стороны поставщиков услуг нуждается в поддержке, все-таки, в меньшей степени. В случае, например, учреждений СПО как поставщика услуг на данном рынке, усиление взаимодействия с выпускниками на взаимовыгодной, договорной основе может являться дополнительным стимулом к участию в деятельности на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Рассмотренный блок проблем тесно связан с последними двумя блоками, обозначенными на рисунке 2.5, – проблемами с точки зрения особенностей поставщика услуг и с точки зрения возможностей потребителя услуг. В первом случае речь может идти о том каким образом поставщик услуг сможет технологически организовать процесс предоставления услуги исходя из его опыта подобного рода экономической деятельности, наличия необходимой ресурсной базы и использования современных инновационных подходов и технологий. Проблемы же потребителя могут быть обусловлены как ограниченным бюджетом на приобретение услуг, так и сложностью управленческого выбора относительно приоритетов политики в области управления человеческим капиталом организации. В данном контексте необходимо учитывать и возможные варианты организации взаимодействия различных поставщиков и потребителей услуг на исследуемом рынке.

С учетом сказанного, в третьем параграфе данной главы более подробно рассмотрены основные организационно-экономические аспекты процесса оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в условиях, когда в качестве поставщика услуг рассматриваются учреждения СПО, которые следует рассматривать в качестве потенциальных поставщиков услуг на данном рынке.

2.3 Оценка возможности и потенциала учреждений СПО в качестве поставщика на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций

Одним из ключевых блоков проблем в рамках проведённой нами систематизации, следует обозначить те барьеры и сложности, которые возникают для непосредственных участников самого рынка - как поставщиков, так и потребителей. В связи с этим необходимо более детально рассмотреть вопрос о том, кто является приоритетным поставщиком услуг, а кто может выступать как основной потребитель услуг по повышению уровня человеческого капитала в современных текущих условиях в России.

С точки зрения потребителя услуг, учитывая ресурсные возможности отечественных предприятий и организаций, могут выступать представители крупного бизнеса, функционирующие на таких рынках как массовое промышленное производство, добывающий сектор и энергетические системы. Именно данные организации, с одной стороны, заинтересованы в активном развитии человеческого капитала как одним из основных факторов в условиях инновационной экономики, а с другой стороны - обладают значительным числом работников, которые не всегда сконцентрированы только в одном субъекте РФ и значительно отличаются как с точки зрения уже имеющегося уровня профессионального капитала, так и в контексте освоения необходимого комплекса компетенций в рамках отдельных функций профессиональных стандартов, характерных для отдельных отраслей национальной экономики.

Вышесказанное не исключает, что в качестве потребителя услуг могут выступать и представители крупного бизнеса в аграрном секторе или сфере услуг. Однако необходимо учитывать, что данные сегменты национальной экономики, в большей степени, представлены малым и средним бизнесом, который даже при желании и стимулировании, например, со стороны

государства, вряд ли будет готов инвестировать средства в приобретение услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Более сложным представляется определение возможных поставщиков рассматриваемых услуг. Конечно же, как показывает проведенный анализ современных тенденций отдельных структурных сегментов рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала, в качестве поставщиков услуг можно рассматривать коммерческие организации, специализирующиеся на кадровом консалтинге, рекрутинге, проведении оценки уровня освоения профессиональных и цифровых компетенций работниками организации и т.д. Однако учитывая концептуальный подход к сущности и особенностям услуг по повышению уровня человеческого капитала, представленный нами ранее в диссертационном исследовании, коммерческие организации, одновременно с перечисленными услугами, должны обладать опытом в сфере проектирования, продвижения и оказания образовательных услуг, а именно услуг в сфере организации ДПО. Принимая во внимание данный факт, далеко не все отечественные коммерческие организации могут одновременно оказывать весь комплекс услуг, где образовательные услуги основной компонент, влияющий на повышение уровня человеческого капитала.

Соответственно, одним из возможных поставщиков услуг следует признать образовательные организации и учреждения, в том числе и коммерческие, которые специализируются на оказании образовательных услугах, в том числе и на услугах в сфере организации ДПО. С другой стороны, образовательные организации, специализирующие только на сфере ДПО, чаще всего, не обладают достаточной ресурсной базой для оказания прочих услуг, входящих в комплекс услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

В связи с этим, наиболее предпочтительным вариантом является стимулирование участия и привлечение образовательных учреждений ВО и СПО как возможных поставщиков услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России. Несомненно, по нашему

мнению, следует подчеркнуть высокую роль учреждений ВО как центров развития профессиональных компетенций, консалтинга и образовательных услуг, направленных на подготовку инновационных кадров для российской экономики.

Однако учреждения данного уровня образовательной системы связаны с услугами, которые взаимосвязаны с управлением человеческим капиталом служащих и кадров управления, а не рабочих, подготовка которых происходит в учреждениях СПО. Учитывая данное обстоятельство, можно рассматривать российские учреждения СПО в качестве потенциальных и эффективных поставщиков услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, относящихся к крупному отечественному бизнесу.

В качестве основных условий, имеющих положительное значение для усиления позиций СПО на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, можно отдельно отметить:

1. Наличие достаточно высокого и стабильного совокупного спроса на рабочие специальности со стороны российского бизнеса. По итогам 2025 года российские работодатели открыли более 2,3 млн вакансий для рабочих специальностей. Больше всего вакансий для рабочего персонала в 2025 году открыли в Московской области - 216300. На втором месте Москва со 195500 вакансиями, на третьем - Санкт-Петербург со 117 600 вакансиями. Медианная заработная плата в вакансиях для рабочего персонала в России выросла с 90,4 тысячи рублей в 2024 году до 101,9 тысячи рублей в 2025 году, что на 21 000 рублей больше, чем в среднем по российскому рынку труда [144]. Проведенное исследование сервиса по поиску работы hh.ru, максимальный спрос ожидается в металлургии, логистике, строительстве и сельском хозяйстве, а активное развитие отраслей промышленности потребует постоянного притока рабочих таких профессий как сварщик, токарь и оператор станков.

Как видно из результатов приведенного исследования, потребность в услугах по повышению уровня человеческого капитала организаций при

участии учреждений СПО как поставщика услуг, значительно сильно отличается с точки зрения: субъектов РФ, где размещены производственные мощности потребителя; отрасли, к которым относятся данные потребители, а также профессий работников потребителей услуг из числа рабочего персонала.

2. Наряду с высоким уровнем спроса на рабочие профессии в различных сферах экономической деятельности, можно отметить и положительную динамику выпуска специалистов среднего звена по областям образования и отдельным укрупненным группам специальностей (таблица 2.4), которая свидетельствует о популярности учреждений СПО с точки зрения получения будущей рабочей профессии, отвечающей требованиям российского рынка труда.

Таблица 2.4

Выпуск специалистов среднего звена по областям образования и отдельным укрупненным группам специальностей, тыс. чел. [79]

Наименование областей образования и отдельных укрупненных групп специальностей	2016	2020	2021	2022	2023	2024
Математические и естественные науки	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
<i>Инженерное дело, технологии и технические науки</i>	200,0	237,5	239,6	249,1	264,3	274,5
из них						
техника и технологии строительства	26,4	30,1	29,2	29,2	30,4	31,4
информатика и вычислительная техника	27,7	32,5	36,1	41,3	47,4	54,4
информационная безопасность	1,6	2,5	3,1	3,6	4,5	5,2
техника и технологии наземного транспорта	41,9	46,5	45,9	47,6	49,6	49,9
Здравоохранение и медицинские науки	54,7	70,6	73,6	76,6	84,0	99,6
Сельское хозяйство и сельскохозяйственные науки	18,3	24,3	24,9	26,2	27,8	30,0
Науки об обществе	135,7	144,0	157,1	179,8	189,9	195,4
Образование и педагогические науки	29,2	38,1	38,9	39,8	41,7	42,3
Гуманитарные науки	10,6	14,3	14,8	15,6	16,3	17,7
Искусство и культура	20,4	23,7	24,5	25,1	26,5	28,3

По данным таблицы замечен значительный рост не только по таким направлениям как гуманитарные науки или науки об обществе, которые традиционно востребованы в условиях российской образовательной системы, прежде всего на уровне ВО, но по специальностям укрупненной группы «Инженерное дело, технологии и технические науки», подготовка большого количества кадров в рамках которой связана с образовательной деятельностью именно учреждений СПО в различных российских регионах.

3. Однако наличие высокого спроса на рабочие профессии, с одной стороны, а также рост выпуска обучающихся в учреждениях СПО в последние годы, с другой стороны, должно сопровождаться и положительными изменениями с точки зрения трудоустройства выпускников СПО, что и наблюдается в настоящее время, применительно к большинству рабочих специальностей (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Распределение выпускников образовательных организаций среднего профессионального образования 2022-2024 гг. выпуска по статусу участия в составе рабочей силы и по занятиям на настоящей или последней работе¹, тыс. человек [151]

Категория выпускников по трудовым занятиям	Численность рабочей силы, всего	в том числе		Уровень занятости, %
		занятые	безработные	
Рабочие, занятые в строительстве, и рабочие родственных занятий (за исключением электриков)	39,2	38,2	1,0	93,9
Рабочие, занятые в металлообрабатывающем и машиностроительном производстве, механики и ремонтники	105,2	103,9	1,3	97,1
Рабочие в области электротехники и электроники	29,3	29,0	0,3	97,7
Рабочие пищевой, деревообрабатывающей, текстильной и швейной	31,3	30,6	0,7	94,2

¹ Информация представлена по данным выборочного обследования рабочей силы в 2025 г.

промышленности и рабочие родственные занятия				
Операторы промышленных установок и стационарного оборудования	37,6	36,8	0,9	95,6
Водители и операторы подвижного оборудования	98,9	97,6	1,3	97,5

Представленные данные указывают на весьма высокий уровень занятости выпускников СПО, что соответствует современным запросам рынка труда в РФ и учитывает необходимость обеспечения технологического суверенитета страны.

Однако помимо успешного ежегодного трудоустройства выпускников СПО, весьма важно, чтобы место работы и профессиональная деятельность каждого выпускника соответствовали бы его полученным компетенциям, навыкам и знаниям в рамках выбранной рабочей профессии. В подтверждение сказанному, в таблице 2.6 приведены сведения относительно сопоставления полученной профессии и мест работы выпускников СПО в РФ по направлениям подготовки, связанным со специальностями общей группы «Инженерное дело, технологии и технические науки».

Таблица 2.6

Соответствие работы трудоустроенных выпускников 2022-2024 гг. выпуска специальности, полученной в образовательной организации среднего профессионального образования², тыс. чел. [153]

Направления подготовки специалистов среднего звена	Всего	в том числе по связи работы		%	
		связана	не связана	связана	не связана
Техника и технологии строительства	39,1	17,4	21,1	44	54
Информатика и вычислительная техника	77,1	43,8	31,6	57	41
Информационная безопасность	5,8	2,5	3,3	44	56
Электроника, радиотехника и системы связи	15,8	7,7	8,1	49	51
Фотоника, приборостроение,	11,8	7,8	4,0	66	34

² Информация представлена по данным выборочного обследования рабочей силы в 2025 г.

оптические и биотехнические системы и технологии					
Электро- и теплоэнергетика	35,9	22,8	12,7	63	35
Машиностроение	21,6	8,9	12,4	41	57
Химические технологии	11,7	8,2	3,5	70	30
Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия	41,6	17,4	21,6	42	52
Технологии материалов	20,7	10,1	9,7	49	47
Техника и технологии наземного транспорта	73,5	40,5	31,0	55	42
Аэронавигация и эксплуатация авиационной и ракетно-космической техники	1,0	0,7	0,3	68	32
Техника и технологии кораблестроения и водного транспорта	8,6	4,1	4,3	48	50
Управление в технических системах	6,9	3,3	3,0	48	44
Технологии легкой промышленности	6,2	4,1	2,1	66	34
Техника и технологии наземного транспорта	73,5	40,5	31,0	55	42

По большинству перечисленных позиций в рамках выбранных технических специальностей наблюдается, в той или иной степени, либо превышение (химические технологии, информатика и вычислительная техника, аэронавигация и эксплуатация авиационной и ракетно-космической техники и т.д.), либо равнозначное состояние (техника и технологии кораблестроения и водного транспорта, технологии материалов, электроника, радиотехника и системы связи и др.) между полученными профессиональными компетенциями и местом работы выпускника.

Однако по ряду направлений наблюдаются негативные тенденции в области трудоустройства, в том числе: «Информационная безопасность» (12% превышения уровня несоответствия), «Машиностроение» (16%), «Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия» (10%) и др. Преодоление подобных негативных диспропорций должно стать значимой целью для развития не только самих учреждений СПО, но и всей образовательной системы РФ.

Можно говорить о том, что участие СПО в качестве поставщика на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала позволит не только сохранить высокий уровень занятости выпускников, но и создать условия, которые способствовали бы тому, что будущая профессиональная деятельность и место работы максимально соответствовали полученной квалификации и формировали основу для развития профессионального капитала конкретного работника организации – выпускника учреждения СПО.

4. Высокие темпы развития ресурсного обеспечения учреждений СПО также можно обозначить в качестве значимого условия, которое позволяет им выступать в качестве основного поставщика услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, в которых весьма значима роль персонала рабочих профессий.

Развитие ресурсного обеспечения учреждений СПО, как отмечает ряд авторов [24-25; 32; 54; 61; 73; 82] происходит по совершенно различным направлениям, в том числе:

- модернизация технологической инфраструктуры, повышение уровня ее соответствия современным отечественным аналогам, используемым в технологических процессах, что особенно актуально для технологических и инженерных направлений подготовки обучающихся,

- повышение уровня безопасности обучающихся при прохождении практической подготовки, проведения демонстрационных экзаменов, участия в профессиональных соревнованиях и т.д.,

- обновление кадрового состава учреждений СПО, привлечение внешних совместителей из числа возможных работодателей, активное повышение квалификации штатного состава педагогических работников,

- активное внедрение цифровых технологий как для организации образовательного процесса, так и для управления учреждениями СПО.

В качестве иллюстрации сказанному выше, на рисунке 2.6 представлен уровень обеспеченности специальными программными средствами, доступными для обучающихся в учреждениях СПО.



Рисунок 2.6 - Наличие специальных программных средств, доступных для обучающихся в образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования, на конец года, % от общего числа организаций [79]

5. Расширение практического опыта и возможностей учреждений СПО, на что указывает в своих публикациях целый ряд российских авторов, в качестве поставщика в условиях российской сервисной экономики, в том числе не только исключительно по образовательным, но и по таким услугам как: услуги по организации профориентационной деятельности [67; 94], услуги образовательного туризма [28], услуги промышленного туризма [27], конгрессно-выставочные услуги [30], консалтинговые услуги, в том числе и кадровый консалтинг [26], услуги по оценке уровня профессиональных компетенций [57], услуги по развитию финансовой грамотности населения [115] и других.

Учитывая сказанное выше, на рисунке 2.7 представлены основные преимущества, недостатки и риски участия учреждений СПО в качестве

поставщика на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала



Рисунок 2.7 - Участие учреждений СПО в качестве поставщика на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций (авторские разработки)

Не вызывает сомнения высокий уровень преимуществ различного характера для учреждений СПО в случае, конечно же, грамотного подхода к организации самого процесса проектирования и оказания услуги, внимания к качеству обслуживания и ориентации на долгосрочный партнерский характер взаимодействия с организацией – потребителем услуг. Негативные последствия для учреждений СПО, в большей степени, зависят от них самих и требуют минимизации перечисленных на рисунке 2.7 основных рисков деятельности в качестве поставщика услуг. Исключением, конечно же, выступают риски, связанные с возникновением форс-мажорных обстоятельств и чрезвычайных ситуаций различной природы возникновения, как это было, например, в условиях пандемии коронавирусной инфекции не только в нашей стране, но и на уровне всего мира.

Учитывая проведенные сравнения и возможные риски, можно говорить о высоком потенциале учреждений СПО в качестве поставщиков услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России. Однако далеко не все учреждения СПО в стране обладают одинаковыми возможностями и ресурсным обеспечением для предоставления подобного рода услуг. В связи с этим возникает вопрос о том, какие именно учреждения СПО и каким образом могут осуществлять деятельность в качестве поставщика услуг.

Вместе с тем, необходимо отметить, что независимо от того осуществляется ли выбор учреждения СПО в качестве поставщика услуг или процесс взаимодействия происходит в рамках уже существующих партнёрских связей между соответствующим образовательным учреждением и организацией реального сектора экономики, можно говорить о том, что организационный процесс оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала может подразумевать использование нескольких типовых моделей.

Под *моделью организации оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала* следует понимать возможные типовые варианты

комбинации определённого количества участников и их организационно-экономических особенностей как со стороны поставщиков, так и со стороны потребителей услуг, которые определяют процесс оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. При моделировании, с учетом сказанного выше в данном параграфе, в качестве одного из принципиальных поставщиков услуг рассматриваются учреждения СПО.

Подразумевается, что каждая модель организации оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала должна иметь свой собственный организационно-экономический механизм, формируемый, в обязательном порядке, при участии учреждений СПО. В связи с этим необходимо детально проанализировать и выделить основные типовые модели организации оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала с участием СПО как ключевого поставщика данных услуг. Подробная характеристика каждой из возможных моделей представлена в таблице 2.7

Основным параметром, который значительно отличает предложенные модели, следует признать количество участников, которые задействованы в процессе оказания услуги. Чем больше количество участников моделей, тем более сложными представляется процесс регулирования рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Кроме того, следует отметить, что чем выше опыт учреждений СПО в оказании подобного рода услуг, тем, скорее всего, модель будет носить многосторонний характер. В связи с этим переход от классической модели «одно учреждение СПО – одна организация» в процессе оказания услуг может рассматриваться как одно из ключевых направлений стратегического развития учреждений СПО на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Несмотря на существенные отличия перечисленных моделей, можно выделить несколько ключевых признаков, по которым данные модели будут идентичны, в том числе:

Таблица 2.7

Модели организации оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала при участии учреждений СПО как поставщика услуг (авторские разработки)

Наименование модели	Особенности и цели использования модели	Условия для использования модели
Модель «одно учреждение СПО – одна организация»	Может быть использована для повышения эффективности управления взаимодействием между основным партнером – работодателем и учреждением СПО	-наличие устойчивого спроса со стороны потребителя услуг, -наличие долгосрочного партнерского взаимодействия между учреждением СПО и организацией, -наличие выпускников СПО-работников организации
Модель «одно учреждение СПО – несколько организаций одной отраслевой направленности»	Может быть использована для формирования дополнительного дохода для учреждения СПО за счет роста взаимовыгодной взаимосвязи с различными партнёрами-работодателями	-наличие устойчивого спроса со стороны потребителей услуг и их заинтересованности в получении коммерческой услуги, -наличие долгосрочного партнерского взаимодействия между учреждением СПО и организациями в рамках подготовки специалистов для одной отрасли национальной экономики, -наличие выпускников СПО-работников организации
Модель «одно учреждение СПО – несколько организаций одной отраслевой направленности»	Представляет собой расширенный вариант предыдущей модели с учетом уже достигнутых результатов по итогам реализации первых двух моделей	-наличие устойчивого спроса со стороны потребителей услуг и их заинтересованности в получении коммерческой услуги, -наличие выпускников СПО-работников организации
Модель кластерного типа	Учреждение СПО оказывает услуги по повышению уровня человеческого капитала участникам кластерного объединения	-наличие долгосрочного партнерского взаимодействия между учреждением СПО и организациями, входящими в состав кластерного образования -наличие выпускников СПО-работников организации
Модель консалтингового характера	Предполагает возможность тиражирования и коммерциализации полученного опыта в рамках оказания консалтинговых услуг	-наличие устойчивого спроса со стороны потенциальных поставщиков услуг в сфере человеческого капитала среди других учреждений СПО -наличие ресурсного обеспечения для оказания консалтинговых услуг -успешные результаты по итогам реализации остальных моделей
Модель экспортного	Ориентирована на экспорт услуг по повышению	-проведение аналитических и маркетинговых исследований

характера	уровня человеческого капитала на рынки дружественных стран	относительно перспективности экспорта услуг, -наличие ресурсного обеспечения для экспорта услуг, -успешные результаты по итогам реализации остальных моделей
-----------	--	--

1) Использование любой из предложенных нами моделей подразумевает обеспечение необходимого уровня социально-экономической эффективности как для поставщика услуг, так и для организации – потребителя. Как уже упоминалось ранее, эффективность оказания услуг будет рассматриваться как исходя из роста уровня показателей, связанных с человеческим капиталом потребителя, так и в контексте тех социальных и экономических преимуществ, которые будут получать учреждения СПО от участия на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

2) Любая из перечисленных ранее моделей ориентирована на весь комплекс услуг, связанных с повышением уровня человеческого капитала организаций, а не только исключительно на образовательные услуги или консалтинг, как это происходит в настоящее время.

3) Реализация моделей учитывает принцип близкого территориального размещения участников процесса оказания услуг, т.е. все участники процесса оказания услуг на рынке находятся на одной территории в рамках, применительно к российской практике, одного субъекта РФ. Вместе с тем, с точки зрения современных возможностей использования цифровых технологий, данный принцип может быть скорректирован в случае, если рост эффективности процесса оказания услуг не будет зависеть от территориального единства поставщика и потребителя услуги.

4) Взаимодействие участников любой модели напрямую зависит от формирования устойчивой экосистемы, которая использует как потенциал цифровизации и предполагает создание цифровых платформ, посредством которых будут реализованы конкретные этапы предоставления услуг по

повышению уровня человеческого капитала организаций, так и гармонизацию интересов самих участников, связанных, прежде всего, с подготовкой рабочих кадров для национальной экономики на базе учреждений СПО.

5) Основные вопросы и проблемы взаимодействия между участниками любой модели должны решаться на микроуровне, в том числе с привлечением ресурсного потенциала и возможностей саморегулируемых объединений и ассоциаций отраслевого характера. Роль государства для развития рынка услуг должна заключаться в формировании системы ограничений и стимулирования, адаптированных к особенностям каждой из перечисленных моделей.

Однако учитывая низкий уровень развития самого рынка подобного рода услуг в нашей стране и недостаточное использование возможностей цифровых технологий для формирования устойчивого спроса и предложения на весь комплекс предоставляемых услуг в области повышения уровня человеческого капитала организаций, отдельное внимание должно быть уделено именно наиболее простой, с организационной точки зрения, модели взаимодействия на уровне одного учреждения СПО и одной организации – крупного промышленного предприятия.

В связи с этим, в третьей главе диссертационного исследования более подробно представлен и обоснован организационно-экономический механизм оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций при участии учреждений СПО как поставщика услуг, а также сформирована методика оценки социально-экономической эффективности оказания услуг, апробированная в условиях стратегического взаимодействия между конкретным учреждением СПО и предприятием реального сектора национальной экономики.

3. Совершенствование процесса оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций при участии учреждений СПО

3.1 Организационно-экономический механизм оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций

Развитие взаимодействия между поставщиками и потребителями на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций должно происходить только с учетом особенностей как самих экономических контрагентов, так и той экономической ситуации, в рамках которых вынуждены функционировать данные субъекты рыночных отношений. В связи с этим, совершенствование процесса оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в РФ нуждается в разработке и поэтапной реализации сформированного и обоснованного организационно-экономического механизма, который будет включать в себя как набор управленческих действий, так и финансово-экономическое обеспечение.

Управленческие действия должны быть направлены на то, чтобы услуги по повышению уровня человеческого капитала соответствовали бы потребностям организации, отвечали требованиям эффективности и качества обслуживания, предъявляемым со стороны потребителя, а также учитывали бы непосредственные интересы поставщика услуг. Финансово-экономическое обеспечение включает в себя поиск и обоснование вариантов и источников финансирования, порядка ценообразования на услуги, алгоритмов финансирования отдельных направлений, связанных с повышением уровня человеческого капитала и т.д.

В связи с этим, на рисунке 3.1 представлен организационно-экономический механизм оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций при участии учреждений СПО в качестве поставщика услуг.

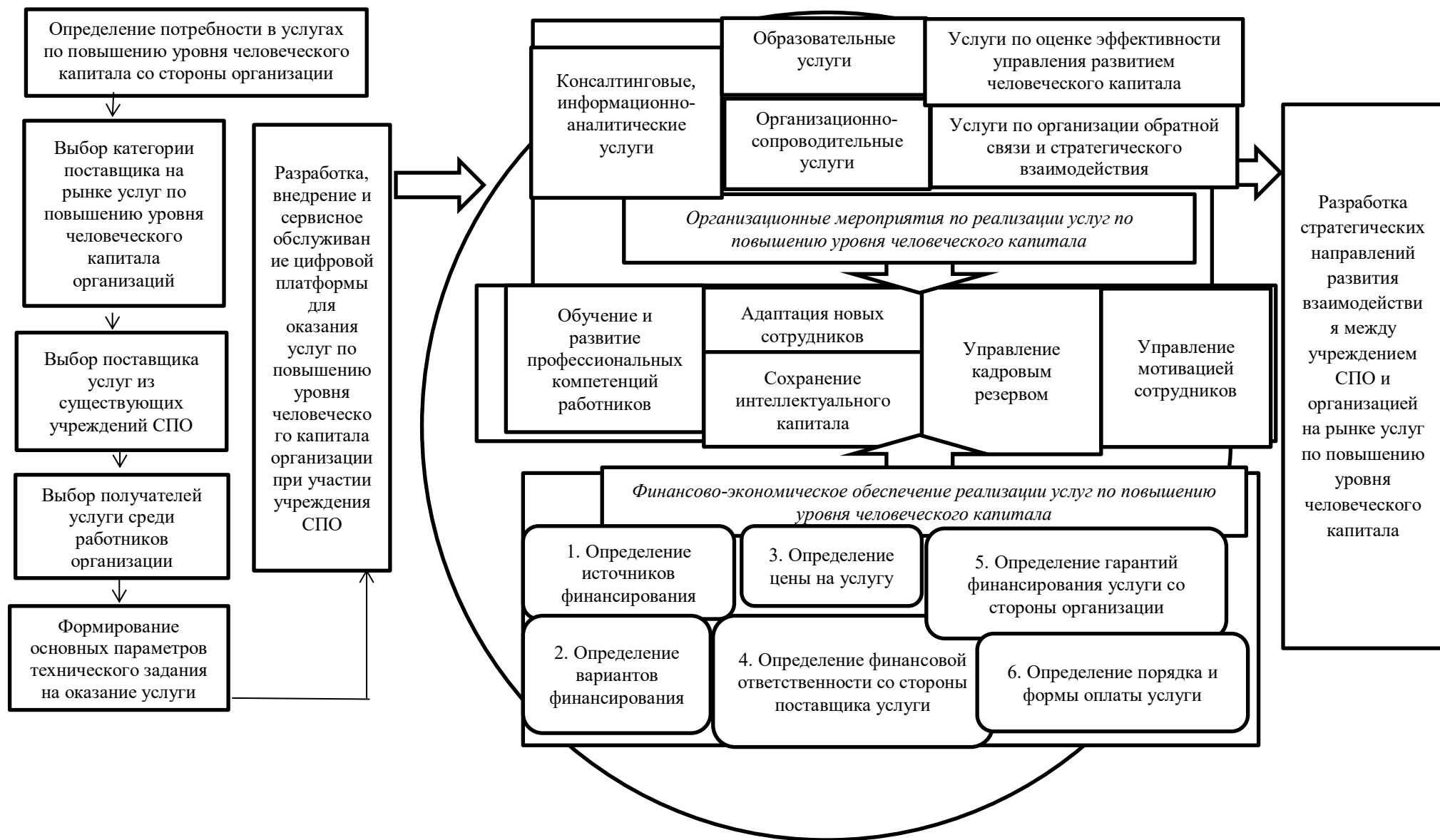


Рисунок 3.1 - Организационно-экономический механизм оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций при участии учреждений СПО в качестве поставщика услуг (авторские разработки)

Далее остановимся на наиболее значимых этапах заявленного механизма. В качестве начального этапа представленного организационно-экономического механизма оказания услуг рассматривается выявление потребности у самой организации или предприятия, которое заинтересовано в получении услуг, связанных с повышением уровня человеческого капитала.

Возникновение данной потребности фактически обусловлено сразу несколькими основными факторами: признанием значимости человеческого капитала со стороны руководства организации, готовность и наличие ресурсов для приобретения услуг, наличие достаточно большого количества работников с различным уровнем освоения компетенций по различным профессиям, значительный масштаб коммерческой деятельности, связанной в том числе и с реализацией экспортных программ, необходимость повышения уровня инновационной активности и т.д.

Как уже было упомянуто ранее, в настоящее время в качестве потребителя услуг по повышению уровня человеческого капитала следует рассматривать крупное промышленное предприятие, деятельность которого связана с высокотехнологичным производством и процессными инновациями, что требует значительных инвестиционных вложений в формирование системы управления человеческим капиталом данной организации.

Соответственно, именно в этом случае возникает потребность в получении сторонних услуг по повышению уровня человеческого капитала организации. В связи с вышесказанным, в качестве организации, на базе которой предполагается апробация результатов диссертационного исследования, выбрано АО «Адмиралтейские верфи».

Краткая характеристика выбранной организации представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Краткая характеристика АО «Адмиралтейские верфи» как потенциального потребителя услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций (составлено автором на основании [133; 139; 156])

Основные характеристики	Данные по организации
Фактический адрес организации	190121, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, д. 203
Основные акционеры организации	ОАО "Западный центр судостроения", Федеральное агентство по управлению государственным имуществом "Росимущество", АО "Объединенная Судостроительная Корпорация"
Специализация организации	Строительство дизель-электрических подводных лодок, надводных кораблей и судов дедвейтом до 70 000 тонн
Дополнительные сферы деятельности	Производство судовой мебели
Штатная численность организации	Более 6500 человек
Цеховая структура организации	-Деревообрабатывающее производство -Цех гальванопокрытий -Корпусообрабатывающий цех -Сборочно-сварочное производство -Стапельно-сдаточное производство -Трубомедническое производство -Цех защитно-изоляционных изделий -Машиностроительное производство -Транспортное и складское хозяйство
Наличие вакансий по рабочим профессиям на официальном сайте организации	По состоянию на 01.07.2026 г. размещено 30 вакансий по рабочим профессиям, в том числе: оператор котельной, слесарь-инструментальщик, слесарь-ремонтник, такелажник судовой, тракторист и ряд других. Минимальный уровень заработной платы по вакансиям – от 40 000 (контролер контрольно-пропускного пункта), максимальный уровень – от 150 000 (сборщик корпусов металлических судов 4-5 разряда)
Последние достижения организации	В 2025 г. Адмиралтейские верфи ОСК продолжают строить НЭС "Иван Фролов", БМРТ "Механик Щербаков", "Капитан Юнак", заложили два БМРТ проекта СТ-192 "Капитан Ипатов" и "Александр Бузаков", а также сдали ВМФ России подводную лодку "Якутск"
Политика по формированию и развитию цифровой среды	В рамках цифровизации осуществляется объединение «Судостроительную САПР тяжелого класса» рамках особо значимого проекта ИЦК «Судостроение» и системы управления производством на базе платформы «Цифровое судостроительное производство», создаваемых на основе стека программных платформ

	ГК «СиСофт» Model Studio CS, CADLib, TechnologiCS и nanoCAD компании «Нанософт». При этом единая цифровая среда будет интегрирована с системой мониторинга технологического оборудования и обеспечивает взаимодействие предприятий судостроительного кластера в Санкт-Петербурге.
Социальная политика организации	В социальный пакет, предоставляемый сегодня работникам предприятия, входят заводские базы отдыха на Карельском перешейке; детский оздоровительный лагерь в поселке Сиверский; один из лучших в городе Медицинский центр. На предприятии активная молодежная организация, ежегодно проводится заводская Спартакиада по 18 видам спорта. Начиная с 2016 года на верфях начала действовать собственная жилищная программа, направленная на помощь работникам в приобретении жилья.

Вместе с тем, далеко не все информационные данные по организации представлены в открытом доступе, в том числе в разрезе финансово-экономической статистики и информации о системе управления персоналом, отражающей производственно-хозяйственную деятельность в текущее время. Это обусловлено, в том числе, приоритетным и стратегическим характером данной организации для национальной экономики, а также необходимостью соблюдения принципов экономической и национальной безопасности.

Негативное влияние на развитие и уровень информационной открытости АО «Адмиралтейские верфи» оказывает и наличие необоснованных санкций со стороны США, которые были введены еще в 2022 г., наряду с такими значимыми для российской экономики организациями как конструкторские бюро "Алмаз", "Рубин", Балтийский завод, АО Невское ПКБ, алмазодобывающая компания "АЛРОСА" и другими [154]. Вместе с тем, как видно из представленной информации, АО «Адмиралтейские верфи» продолжает осуществлять не только плановую производственную деятельность, но и проводить социальную политику и реализовывать новые подходы к управлению человеческим капиталом.

Перечисленные обстоятельства учитывались при апробации результатов диссертационного исследования, а итоговые результаты

реализации и эффективности предлагаемого механизма, по преимуществу, представлены относительными показателями, а не конкретными абсолютными величинами.

Вторым этапом представленного на рисунке 3.1 механизма следует рассматривать возможный выбор поставщика на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. С учетом сказанного ранее в предыдущей главе диссертационного исследования о преимуществах и потенциале учреждений СПО как поставщика данных услуг, а также учитывая специфику выбранной организации, результатом данного этапа может стать выбор в пользу учреждений СПО по отношению к другим возможным поставщикам услуг.

На следующем этапе принимается решение относительно выбора поставщика услуг непосредственно из существующих учреждений СПО, которые связаны с непосредственной производственной деятельностью организации и осуществляют подготовку кадров по рабочим профессиям, прежде всего, в субъекте РФ или в федеральном округе, где находится организация. Применительно к этому этапу можно предложить несколько основных вариантов осуществления выбора:

- проведение комплексной многофакторной оценки, со стороны организации - потребителя, учреждений СПО с точки зрения возможности выступать в качестве единственного поставщика услуг по повышению уровня развития человеческого капитала организаций по заранее определенным критериям проведения оценочных процедур,

- наличие устойчивых многолетних взаимосвязей между учреждением СПО и организацией, в рамках которого последняя выступает в качестве основного работодателя для выпускников СПО, участвует в образовательном процессе, предоставляет места для практик обучающихся, принимает участие в научной и научно-представительской деятельности учреждения и т.д.

- иные варианты, которые могут быть инициированы, прежде всего, посредством участия структур государственного управления. В качестве

примера можно рассмотреть участие учреждений СПО в государственных целевых программах и региональных конкурсах, связанных с подготовкой кадров по рабочим профессиям и развитием человеческого капитала предприятий, имеющих стратегическое значение на уровне страны или региона. По результатам конкурсных процедур учреждение СПО может стать поставщиком услуг для конкретного предприятия, расположенного в регионе.

Однако в настоящее время именно первые два варианта представляются наиболее реалистичными с практической точки зрения. Рассмотрим их более детально применительно к предложенному организационно-экономическому механизму, учитывая специфику самой организации - АО «Адмиралтейские верфи».

В условиях первого варианта, в качестве критериев для выбора учреждения СПО, могут быть использованы показатели мониторинга качества подготовки кадров и области ранжирования, которые применяются для формирования рейтинга учреждений СПО в РФ (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Основные критерии ранжирования и показатели, используемые для формирования рейтинга учреждений СПО в рамках мониторинга качества подготовки кадров в 2025 г. (составлено на основании [143; 146])

Номер критерия	Наименование критерия	Номер показателя	Наименование показателя
1	Образовательная деятельность	1.3	Средний балл аттестата об основном/среднем общем образовании и результатов отбора студентов, принятых на обучение по очной форме по образовательным программам СПО
		1.4	Удельный вес численности студентов, обучающихся по образовательным программам СПО на основе договоров о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по образовательным программам СПО
2	Международная деятельность	2.2	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), обучающихся по образовательным программам СПО, в общей численности студентов, обучающихся по образовательным программам СПО

			(приведенный контингент)
3	Уровень подготовки выпускников образовательных программ СПО	3.1	Удельный вес численности выпускников, обучавшихся по образовательным программам СПО, получивших оценки «хорошо» и «отлично» по результатам государственной итоговой аттестации, в общей численности выпускников, обучавшихся по образовательным программам СПО
4	Инфраструктура	4.2	Удельный вес стоимости машин и оборудования не старше 5 лет в общей стоимости машин и оборудования
5	Кадровый состав	5.1	Удельный вес численности штатных преподавателей и мастеров производственного обучения образовательной организации, прошедших программы повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки за предыдущий учебный год, в общей численности штатных преподавателей и мастеров производственного обучения образовательной организации
6	Социальная ответственность	6.1	Удельный вес численности студентов, обучающихся по образовательным программам СПО по очной форме обучения, получающих государственную академическую стипендию, в общей численности студентов, обучающихся по образовательным программам СПО по очной форме обучения
7	-	7.4	Удельный вес численности получивших золотую, серебряную или бронзовую медаль в общей численности студентов образовательной организации, принявших участие в региональном и национальном чемпионате «Абилимпикс», обучающихся по образовательным программам СПО

Перечисленные индикаторы отражают как качество образовательных услуг учреждений СПО, так и их потенциал для участия на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в России с учетом необходимости диверсификации деятельности образовательных учреждений.

В качестве примера учреждения СПО, эффективно функционирующего на региональном рынке услуг, в диссертационном исследовании рассмотрено Санкт-Петербургское государственное бюджетное профессиональное

образовательное учреждение «Петровский колледж» (далее - Петровский колледж). На базе данного учреждения СПО апробированы основные теоретические и практические аспекты проведенного исследования.

В таблицах 3.3-3.5 охарактеризованы позиции Петровского колледжа в рейтинге мониторинга качества подготовки кадров, реализующих программ СПО в 2025 г. по трем основным уровням:

- региональному уровню, в рамках которого представлена позиция и роль учреждения в подготовке кадров рабочих профессий для предприятий г. Санкт-Петербург,

- уровню федерального округа, где дается сравнительная оценка позиций рассматриваемого учреждения с другими учреждениями СПО, расположенными на территории СЗФО,

- федеральному уровню, где представлено место Петровского колледжа в рейтинге с другими учреждениями СПО, расположенными на территории РФ.

В предложенных таблицах представлены только учреждения СПО со схожим профилем образовательной деятельности, что исключает сравнения с учреждениями, которые осуществляют подготовку кадров в сфере медицины, педагогики или культуры. Также в таблицах представлены учреждения СПО, которые можно рассматривать как самые лучшие примеры из российской практики, так и приведены самые низкие оценки уровня качества подготовки кадров на уровне СПО.

Необходимо отметить абсолютное лидерство Петровского колледжа на уровне субъекта РФ – он единственный из абсолютно всех 44 представленных в рейтинге учреждений СПО, который набрал 23 балла рейтинга. Лишь еще 2 учреждения схожего профиля - Академия машиностроения имени Ж. Я. Котина и Санкт-Петербургский технический колледж управления и коммерции набрали более 20 баллов.

Таблица 3.3

Позиции Петровского колледжа в рейтинге мониторинга качества подготовки кадров, реализующих программ СПО 2025
(уровень субъекта РФ – г. Санкт-Петербург) [148]

Образовательное учреждение	Итоговая величина рейтинга	Показатели мониторинга качества подготовки кадров							
		1.3	1.4	2.2	3.1	4.2	5.1	6.1	7.4
Петровский колледж	23	4,41	2,31	0,00	84,0	67,56	61,26	54,89	100,0
Академия машиностроения имени Ж. Я. Котина	22	4,09	1,51	0,06	89,10	74,45	42,62	55,33	0,00
Санкт-Петербургский технический колледж управления и коммерции	22	4,36	1,35	0,03	81,47	64,74	54,76	63,62	66,67
Колледж "Звёздный"	19	4,25	0,00	0,03	91,45	30,84	47,62	63,97	76,92
Академия промышленных технологий	18	3,99	0,00	0,00	94,03	71,19	92,06	64,46	0,00
Электромашиностроительный колледж	15	3,77	2,29	0,00	82,85	64,33	60,47	46,17	0,00
Техникум «Автосервис» (Многофункциональный центр прикладных квалификаций)»	14	3,96	0,00	0,27	79,92	29,49	51,72	50,30	0,00
Автомеханический лицей	14	3,71	0,35	0,00	74,14	23,39	14,64	69,22	100,0
Санкт-Петербургский технический колледж	13	3,95	2,76	0,00	74,82	48,00	37,14	65,82	0,00
Ижорский политехнический лицей	12	3,68	2,21	0,00	4,81	60,02	39,51	0,00	69,23
Колледж электроники и приборостроения	11	3,95	0,44	0,07	87,03	25,19	34,55	0,00	0,00
Колледж Водных ресурсов	10	3,70	0,00	0,36	72,69	0,00	15,38	51,59	0,00
Оптико-механический лицей	8	3,89	0,00	0,00	96,82	1,93	0,00	53,00	0,00
Лицей сервиса и промышленных технологий	7	3,81	0,00	0,00	85,37	21,49	30,23	0,00	50,00
Колледж городских предпринимателей	4	4,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Обуховское училище № 4	4	3,38	0,00	0,00	0,00	40,73	13,16	0,00	0,00
Сестрорецкий технологический колледж имени С. И. Мосина	3	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	48,65	0,00	0,00

Таблица 3.4

Позиции Петровского колледжа в рейтинге мониторинга качества подготовки кадров, реализующих программ СПО 2025
(уровень федерального округа – СЗФО) [149]

Образовательное учреждение	Итоговая величина рейтинга	Показатели мониторинга качества подготовки кадров							
		1.3	1.4	2.2	3.1	4.2	5.1	6.1	7.4
Вологодский аграрно-экономический колледж	25	4,28	3,8	0,00	88,89	42,10	65,71	67,74	100,0
Петровский колледж	23	4,41	2,31	0,00	84,0	67,56	61,26	54,89	100,0
Череповецкий химико-технологический колледж	23	4,03	20,68	0,00	81,82	90,55	80,56	45,67	100,0
Сыктывкарский политехнический техникум	23	4,01	10,56	0,00	88,92	50,32	48,10	75,12	83,33
Мурманский технологический колледж сервиса	19	4,24	0,32	0,00	89,33	87,99	93,33	47,23	0,00
Выборгский политехнический колледж "Александровский"	18	3,65	0,00	0,00	95,76	81,74	100,0	39,86	100,0
Череповецкий металлургический колледж	18	3,98	10,40	0,00	74,55	53,73	45,00	41,63	66,67
Вологодский технический колледж	17	3,89	1,23	0,00	65,10	59,84	65,52	55,61	100,0
Архангельский политехнический техникум	17	3,48	0,00	0,00	83,87	82,05	92,31	39,52	100,0
Мурманский индустриальный колледж	16	3,95	0,64	0,00	77,70	46,98	28,17	55,30	100,0
Великолукский политехнический колледж	10	3,7	0,00	0,00	76,71	48,88	76,09	30,09	0,00
Калининградский колледж управления	9	3,85	0,00	0,13	83,96	0,00	40,00	0,00	0,00
Сестрорецкий технологический колледж имени С. И. Мосина	3	3,50	0,00	0,00	0,00	0,00	48,65	0,00	0,00
Северо-западный инновационный колледж	1	3,7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Колледж водного транспорта	1	3,9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Таблица 3.5

Позиции Петровского колледжа в рейтинге мониторинга качества подготовки кадров, реализующих программ СПО 2025
(федеральный уровень) [150]

Образовательное учреждение	Итоговая величина рейтинга	Показатели мониторинга качества подготовки кадров							
		1.3	1.4	2.2	3.1	4.2	5.1	6.1	7.4
Георгиевский техникум механизации, автоматизации и управления	29	4,12	2,84	0,04	94,90	69,74	65,38	79,73	100,0
Уфимский колледж отраслевых технологий	28	4,19	7,68	0,00	89,97	72,23	100,00	65,82	100,0
Хабаровский техникум техносферной безопасности и промышленных технологий	23	3,98	12,22	0,00	85,94	42,37	80,00	65,36	75,0
Череповецкий химико-технологический колледж	23	4,03	20,68	0,00	81,82	90,55	80,56	45,67	100,0
Петровский колледж	23	4,41	2,31	0,00	84,0	67,56	61,26	54,89	100,0
Красноярский колледж отраслевых технологий и предпринимательства	23	4,07	11,90	0,00	78,96	66,52	86,11	64,99	53,85
Черепановский политехнический колледж	18	3,8	7,44	0,00	93,10	21,04	55,0	56,68	66,67
Евпаторийский индустриальный техникум	15	3,92	4,92	0,00	75,84	21,43	48,39	52,55	100,0
Западнодвинский технологический колледж имени И. А. Ковалева	14	3,7	0,00	0,00	96,55	28,69	100,0	60,72	100,0
Томский индустриальный техникум	10	3,86	0,23	0,00	85,61	51,68	42,22	0,00	0,00
Печенгский политехнический техникум	9	3,59	19,69	0,00	77,60	0,00	27,27	32,84	0,00
Камчатский индустриальный техникум	8	3,6	0,00	0,00	85,48	0,00	69,23	0,00	50,0
Ивановский промышленно-экономический колледж	7	4,07	0,00	0,00	75,20	0,00	30,36	0,00	0,00
Усольский индустриальный техникум	5	3,6	0,00	0,00	83,33	0,00	36,84	0,00	0,00
Новоспасский технологический техникум	3	3,65	0,00	0,00	45,09	0,00	12,28	0,00	0,00
Кизеловский политехнический техникум	2	3,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Большинство же участников рейтинга на уровне Санкт-Петербурга получили результаты от 10 до 19 баллов. Необходимо отметить высокие позиции Петровского колледжа как на уровне СЗФО, где он по балльной оценке уступает лишь Вологодскому аграрно-экономическому колледжу, так и на федеральном уровне, где максимальные позиции, более 23 баллов, занимают лишь несколько учреждений СПО.

Второй вариант предполагает оказание услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций в рамках уже существующих партнёрских отношений между учреждением СПО и рассматриваемым предприятием. В качестве такого учреждения СПО предлагается рассматривать Петровский колледж, который лидирует на уровне Санкт-Петербурга и с точки зрения первого варианта оказания услуг.

Между Петровским колледжем и АО «Адмиралтейские верфи» фактически уже сформирована и постоянно развивается определенная научно-образовательная экосистема, обеспечивающая высокое качество выпускников колледжа –будущих работников предприятия. В качестве основных направлений партнёрского взаимодействия можно отдельно отметить:

- организацию производственной практики и стажировок. Ежегодно на заводе проходят практику до 170 студентов,

- участие в программе подготовки инженеров-корабелов ОСК в рамках трехлетней программы, наряду с другими отраслевыми учреждениями СПО,

- деятельность в рамках проекта «Профессионалитет». Петровский колледж входит в федеральный проект «Профессионалитет» и является частью образовательно-производственного кластера судостроения и машиностроения Санкт-Петербурга,

- проведение совместных конкурсов профессионального мастерства, которые помогают студентам демонстрировать свои навыки и знакомиться с современными технологиями в судостроении,

-совместные проекты в области профориентационной деятельности для школьников Санкт-Петербурга,

-оказание услуг по организации программ ДПО. В Петровском колледже для сотрудников «Адмиралтейских верфей» проводятся специализированные курсы, например, «Эффективное наставничество», где уже осваиваются современные методики адаптации новых сотрудников [135].

Как видно из приведенных примеров, в обоих вариантах взаимодействие между Петровским колледжем и АО «Адмиралтейские верфи» на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций представляется весьма перспективным и взаимовыгодным.

Не менее важным этапом реализации механизма оказания услуг представляется формирование организационной структуры, которая будет регламентировать деятельность ответственных лиц\ подразделений внутри Петровского колледжа, занимающихся непосредственным оказанием всего спектра услуг, которые включает в себя комплекс услуг по повышению уровня человеческого капитала АО «Адмиралтейские верфи». Применительно к любому учреждению СПО как поставщику данных услуг может быть рассмотрено несколько основных вариантов создания подобной организационной структуры, в том числе:

Вариант № 1- Назначение отдельных ответственных лиц из числа штатного административного и преподавательского персонала, которые могли бы сформировать начальное техническое задание, установить первоначальные целевые параметры для реализации проекта и начать оказывать услуги, прежде всего консалтинговые и информационно-аналитические. Фактически, такой вариант можно обозначить как проектную группу Петровского колледжа.

Преимуществом подобного варианта является его ограниченный и экспериментальный характер, он может использоваться в случае отсутствия практического опыта у учреждения СПО в оказании услуг, связанных с

развитием уровня человеческого капитала. Формирование ограниченной группы экспертов из различных подразделений учреждения СПО позволит оценить, насколько реально ресурсное обеспечение колледжа или техникума соответствует запросам потребителя услуг. Кроме того, такой вариант может использоваться при достаточно ограниченных объемах оказываемых услуг, например при достаточно небольшой выборке работников, чьи профессиональные компетенции и навыки исследуются на стадии консалтинга и обеспечивается их рост в дальнейшем за счет образовательных услуг, в том числе и персонального характера.

Такой вариант организационной структуры может быть оптимален и для условий малого и среднего бизнеса, возможности которых ограничены с точки зрения получения услуг, а сам персонал по своему количеству значительно ниже, например, промышленных предприятий. Например, использование варианта представляется целесообразным для повышения эффективности управления человеческим капиталом в условиях организаций индустрии туризма и гостеприимства.

Вариант № 2- Развитие деятельности на рынке как поставщика или увеличение объемов спроса со стороны уже сложившихся потребителей услуг, может способствовать переходу к другому варианту, в рамках которого ответственность за оказание услуг закрепляется за конкретным подразделением учреждения СПО. Менее эффективным, при этом, представляется закрепление функций за уже существующим отдельным подразделением в структуре учреждения СПО, так как это может создать определенные сложности с выполнением основного функционала самого подразделения.

В связи с этим, речь может идти о создании обособленного подразделения – проектного офиса, задачи которого сконцентрированы на процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. В состав проектного офиса могли быть включены как уже работающие административные сотрудники и преподавательский состав

учреждения, так и открыты вакансии и привлечены дополнительные работники для постоянного трудоустройства в учреждении СПО.

В этом случае, конечно же, встает вопрос о самоокупаемости данного подразделения, так как финансирование его деятельности должно осуществляться из чистой прибыли, полученной в результате оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организации, а не в ущерб доходной части учреждения СПО от оказания основных образовательных услуг на коммерческой основе. Однако обеспечение самоокупаемости проектного офиса, скорее всего, будет достигаться только в среднесрочной перспективе, что требует определённой поддержки создаваемого подразделения со стороны учреждения СПО.

Вариант № 3- Расширение деятельности проектного офиса за счет привлечения внешних сотрудников на постоянной основе, в том числе на условиях гражданско-правового характера. Данный вариант связан либо уже с долгосрочным опытом функционирования учреждения СПО в качестве поставщика на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, либо для осуществления экспертизы или дополнительных консультаций в более сложных случаях, например, связанных со спецификой обобщенных трудовых функций по отдельным профессиям, например, в условиях внедрения цифровых технологий, обуславливающих специфику самой профессиональной деятельности работника.

С точки зрения потребителя услуг данный этап механизма также представляется значимым, особенно если на самом предприятии или в организации отсутствует конкретное подразделение или отдел, связанные с управлением развитием человеческого капитала. В таком случае, чаще всего, взаимодействие с поставщиком услуг – учреждением СПО может осуществляться с использованием потенциала и возможностей управления персоналом или кадровой службы организации [105].

Далее, в соответствии с предлагаемым механизмом, в таблице 3.6 представлены основные параметры, которые необходимо учитывать в

первый год оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала АО «Адмиралтейские верфи».

Таблица 3.6

Основные параметры для формирования технического задания на первый год реализации проекта по участию Петровского колледжа как поставщика услуг по повышению уровня человеческого капитала для АО «Адмиралтейские верфи» (авторские разработки)

№	Наименование планового показателя	Единица измерения	2027 г.
1	Количество направлений повышения уровня человеческого капитала, в рамках которых оказываются услуги АО «Адмиралтейские верфи» со стороны Петровского колледжа	ед.	4
2	Количество работников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации	чел.	30
3	Количество цеховых подразделений АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации	ед.	5
4	Количество профессиональных стандартов, в рамках которых осуществляются услуги по повышению уровня человеческого капитала организации	ед.	12
5	Доля выпускников Петровского колледжа, являющихся работниками организации и участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации к общей величине выпускников Петровского колледжа, являющихся работниками организации	%	20
6	Доля преподавательского состава и мастеров производственного обучения Петровского колледжа, участвующих в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала АО «Адмиралтейские верфи» к общей численности преподавательского состава Петровского колледжа	%	1
7	Доля обучающихся Петровского колледжа, участвующих в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала АО «Адмиралтейские верфи» к общей численности обучающихся Петровского колледжа	%	0,2
8	Доля работников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации и взаимодействующих с Петровским колледжем по различным направлениям деятельности (профориентационная, научно-исследовательская, образовательная и т.д.) к общей величине работников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации	%	5

Исходя из предложенных целевых показателей для начала процесса оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, в таблице 3.7 более подробно представлен перечень организационных мероприятий в рамках оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала АО «Адмиралтейские верфи», в которых Петровский колледж выступает в качестве поставщика услуг.

Большинство из них носит регулярный характер, однако, как уже было сказано, их практическая реализация весьма сильно зависит от результатов первичных исследований при оказании консалтинговых и информационно-аналитических услуг по каждому конкретному работнику.

Таблица 3.7

Примеры организационных мероприятий в рамках оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций (авторские разработки)

Наименование услуги	Наименование направления повышения уровня человеческого капитала	Организационные мероприятия
Консалтинговые и информационно-аналитические услуги	Обучение и развитие профессиональных компетенций работников	-анализ уровня сформированности профессиональных компетенций у работников на основе сопоставления с существующими обобщенными трудовыми и трудовыми функциями каждого профессионального стандарта, -разработка рекомендаций по форме и структуре образовательного модуля, программы ДПО и т.д. для каждого конкретного работника
	Адаптация новых сотрудников	-разработка рекомендаций по организации образовательных тренингов для вновь принятых работников
	Управление кадровым резервом	-анализ проблемных мест в системе управления кадровым резервом по рабочим специальностям, -выработка рекомендаций по изменению системы управления кадровым резервом
Образовательные услуги	Обучение и развитие профессиональных компетенций работников	-реализация образовательных программ и отдельных модулей, связанных с повышением уровня компетенций как в формате обучения в группе, так и в

		индивидуальном порядке, -формирование методических материалов, связанных с повышением эффективности реализации обобщенных трудовых функций профессионального стандарта
	Адаптация новых сотрудников	-реализация образовательных тренингов, направленных на адаптацию новых сотрудников с учетом их навыков коммуникационного взаимодействия
Организационно-сопроводительные услуги	Управление мотивацией сотрудников	-проведение мероприятий по информированию и разъяснению основных положений мотивационных программ организации среди сотрудников, в том числе вновь принятых
	Сохранение интеллектуального капитала	-участие в организации научно-производственных стажировок сотрудников организации, в том числе в рамках программ образовательного туризма
Услуги по оценке эффективности управления развитием человеческого капитала	Обучение и развитие профессиональных компетенций работников	-проведение оценки взаимосвязи уровня профессиональных компетенций и пройденных образовательных программ и модулей на основе постоянного мониторинга деятельности работника с учетом возможностей использования искусственного интеллекта
Услуги по организации обратной связи и стратегического взаимодействия	Управление мотивацией сотрудников	-управление каналами обратной связи относительно динамики участия работников организации в существующих мотивационных программах после оказания соответствующей услуги

Значимое место в представленном организационно-экономическом механизме занимает создание и обеспечение функционирования цифровой платформы, которая как раз и предназначена для того, чтобы оказывать услуги с учётом новых возможностей, которые дают инновационные технологии.

В связи с этим на рисунке 3.2 представлен основной функционал предлагаемой цифровой платформы, который охватывает как направления повышения уровня человеческого капитала, так и услуги, входящие в комплекс услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

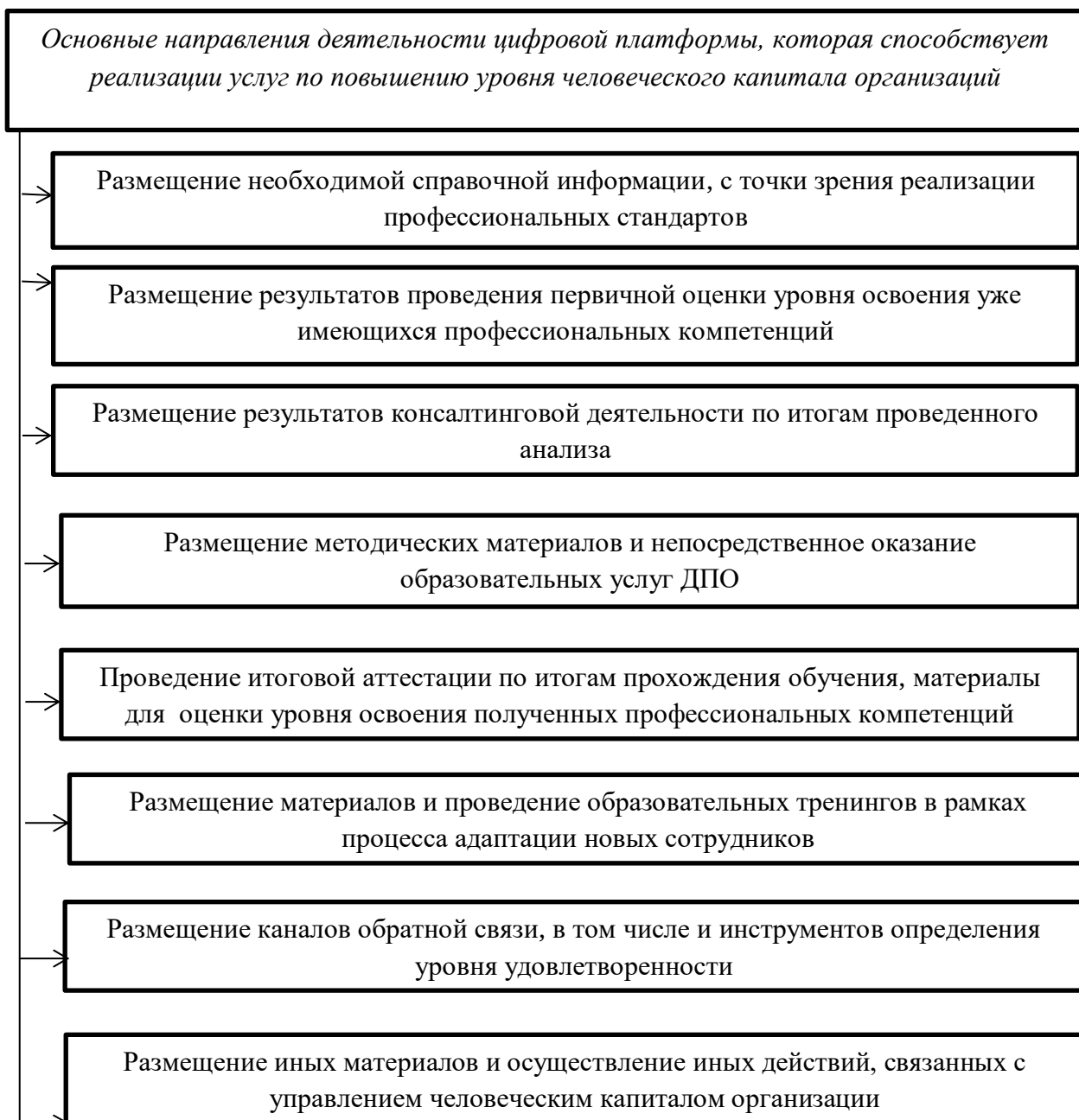


Рисунок 3.2 – Основные направления деятельности цифровой платформы, которая способствует реализации услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций (авторские разработки)

Отдельным вопросом стоит рассмотреть выбор непосредственно разработчика и технологических особенностей самой цифровой платформы. В таблице 3.8 представлен анализ российских разработок в области цифровых платформ с точки зрения возможности их использования в процессе реализации организационно-экономического механизма процесса оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала.

Таблица 3.8

Анализ российских разработок в области цифровых платформ с точки зрения возможности их использования в процессе реализации организационно-экономического механизма процесса оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала (составлено на основании [155])

Наименование цифровой платформы	Функционал цифровой платформы	Стоимость цифровой платформы (платные тарифы использования)	Потенциал для использования в рамках предлагаемого механизма
ELMA 365	Платформа для автоматизации бизнес-процессов. Позволяет создавать приложения с минимумом кода, большую часть работы могут выполнять аналитики. В основе лежит визуальный редактор с названиями разных типов данных. Можно менять параметры полей, настраивать их отображение, разрешать редактирование и т.д.	SaaS (от 7 000 руб./год за пользователя) – размещение в облаке On-Premises (от 14 000 руб. за пользователя) – размещение на собственном сервере Минимальная закупка – 12 лицензий. При размещении в облаке необходимо приобрести дисковое пространство (120 руб./год за 1 ГБ)	На цифровой платформе представлена полноценная среда разработки, расширяющая возможности системы (можно внедрять сценарии и интеграции, дорабатывать интерфейсы, добавлять разные вычисления и пр.), что, с учетом стоимости разработки, может быть использовано в краткосрочном периоде
GreenData	Российская платформа для создания IT-решений корпоративного уровня. Платформа позволяет разрабатывать приложения с минимальным знанием кода. Можно работать в графической среде с объектами, кастомизировать оформление и настраивать дизайн входа, создавать экранные формы для разных задач, моделировать бизнес-процессы и многое другое.	Standard (600 руб./мес. За пользователя) – 3 проекта (3 приложения в каждом), до 30 пользователей на приложение, 2 ГБ диска Enterprise (индивидуально) – полный безлимит На платных тарифах доступно размещение в облаке и на собственном сервере.	Может быть использована уже в начале реализации проекта по оказанию услуг со стороны Петровского колледжа. Отдельно хотелось бы отметить наличие специального тарифа «Community Edition». Можно вести 3 проекта, в каждом – 1 приложение. На одно приложение может быть до 5 пользователей.
Comindware Business Application Platform	Предлагает удобные пользовательские инструменты для разработки. Есть редакторы форм и бизнес-процессов, визуализация связей между процессами, социальное взаимодействие и т.д.	Простое решение (от 499 000 руб.) – самостоятельное внедрение, консультации Индивидуальное решение (от 1 499 000 руб.) – самостоятельное внедрение при	Достаточно высокая стоимость для индивидуальных решений. Однако может быть востребована в случае более сложных моделей организации оказания услуг по

		участии команды Comindware Спецпроект (от 2 499 000 руб.) – полное ведение проекта командой Comindware	повышению уровня человеческого капитала организаций
Docsvision	Платформа электронного документооборота и управления бизнес-процессами. Включает несколько конструкторов, с помощью которых можно создавать приложения с минимальными навыками разработки или полностью без них	Стандартная (10 100 руб./пользователь) – до 100 пользователей, управление документами, полнотекстовый поиск Корпоративная (17 500 руб./пользователь) – неограниченное количество пользователей	В качестве недостатков платформы можно отметить ее сложную настройку и внедрение, а также то, что она ориентирована на обеспечение документооборота, в первую очередь, а не на управление бизнес-процессами
Loginom	Помогает обрабатывать и консолидировать информацию, моделировать и прогнозировать, визуализировать и интерпретировать данные. Существует интеграции с ФНС, Автокод, ФССП и другими базами и источниками данных. Также присутствует маркетплейс с готовыми решениями (управление ассортиментом, сегментация клиентов, управление товарными запасами, работа с лояльностью и пр.).	Personal (97 000 руб.) – версия программы с полным функционалом Cloud (от 23 руб./час) – облачная версия, развертываемая в Яндекс. Облаке Team (от 1 350 000 руб.) – серверная версия, до 5 пользователей Standard (от 3 900 000 руб.) – серверная версия, 5-10 пользователей Enterprise (индивидуально) – серверная версия, персональные лимиты	В краткосрочной перспективе целесообразным представляется использование серверной версии (до 5 пользователей) со стороны поставщика услуг, и потребителя. Необходимо также отметить, что данная система ориентирована на обработку аналитики, что особенно востребовано на этапе оказания консалтинговых и информационно-аналитических услуг
NBT	Платформа для автоматизации бизнес-процессов. Предлагает простой конструктор процессов. Через принцип drag'n'drop и упрощенный язык правил можно настраивать конфигурации разных решений.	Платформа стоит 499 000 руб./год. В покупку входит лицензия на 10 пользователей, обучение и сертификация 3 специалистов, поддержка, развертывание и консультирование (40 часов).	Достаточно высокая стоимость платформы снижает вероятность ее использования в процессе оказания услуг по управлению человеческим капиталом организаций

Таким образом, для начала процесса оказания услуг наиболее очевидным выглядит использование первых двух вариантов – ELMA 365 и GreenData, в том числе и возможность использования бесплатного тарифа «Community Edition» цифрового разработчика GreenData на первом году проекта в 2027 г. Далее, либо в случае расширения взаимодействия между Петровским колледжем и АО «Адмиралтейские верфи», либо уже в рамках использования более сложных моделей оказания услуг, могут быть задействованы и ресурсы более дорогих цифровых платформ российских разработчиков.

Далее более подробно рассмотрим экономические аспекты реализации предложенного нами организационно-экономического механизма.

Важным методологическим аспектом, связанным с формированием любого организационно-экономического механизма, является определение приоритетных источников финансирования для его практической реализации в российской экономике. Относительно представленного механизма, не вызывает сомнений, что преобладающее значение будут иметь собственные средства той организации, которая является конечным потребителем услуг по повышению уровня человеческого капитала. В данном случае речь может идти как о прямых отчислениях от величины чистой прибыли, получаемой за календарный период, так и об использовании средств специализированных фондов инвестиционного развития или резервного фонда в зависимости от позиции самой организации и тех социально-экономических условий, в которой она находится в текущий момент времени.

Вместе с тем, можно выделить несколько основных вариантов финансирования при использовании собственных средств организации:

Вариант № 1 - финансовые средства на покрытие стоимости услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций рассчитываются дополнительно к уже сформированному корпоративному бюджету, расходная часть которого должна покрывать затраты, связанные с развитием человеческого капитала в организации. Данный вариант предполагает

увеличение стоимости расходов на повышение уровня человеческого капитала, что весьма сложно допустить в современных российских экономических условиях. В связи с этим, можно предположить, что данный вариант в большей степени соответствует стабильному развитию национальной экономики и исключает негативное влияние факторов внешней среды,

Вариант № 2 – финансовые средства на покрытие стоимости услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций рассчитываются посредством перераспределения уже сформированного корпоративного бюджета, средства которого предназначены на обеспечение развития человеческого капитала. В данном варианте предполагается сокращение собственных затрат на человеческий капитал в пользу их перераспределения в пользу поставщика услуг – учреждения СПО. Второй вариант представляется оптимальным с точки зрения подходов к управлению затратами организации в условиях ограниченности ресурсного обеспечения, что соответствует текущей экономической ситуации в российской экономике. Однако он несет и значительные риски, в случае если поставщик услуг не сможет выполнить взятые на себя обязательства или качество оказываемых услуг будет ниже, чем те управленческие действия, которые могли бы осуществить собственные подразделения организации, ответственные за развитие человеческого капитала.

Вариант № 3 – Комбинированный вариант, который предполагает возможность использования определенного экспериментального временного режима, который предполагает возможность, в рамках краткосрочного планирования затрат предприятия, выделять дополнительные средства на оплату рассматриваемых услуг, а в случае достаточного, для организации – потребителя, уровня эффективности полученных результатов от оказания услуг переходить, уже в среднесрочной перспективе, ко второму варианту финансирования расходов.

Кроме очевидного и наиболее вероятного источника финансирования для реализации предлагаемого организационно-экономического механизма, можно отдельно отметить и другие источники финансирования для приобретения услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций:

-использование заемных средств кредитных организаций. Данный вариант возможен либо в случае благоприятной экономической обстановки в стране, когда присутствуют тенденции к снижению процентных ставок по кредитам для коммерческих организаций, либо в том случае, когда человеческий капитал рассматривается как основной фактор обеспечения роста показателей производственно-хозяйственной деятельности организации. В текущих условиях развития российской экономики данный вариант представляется нецелесообразным с точки зрения его низкой социально-экономической эффективности.

-участие в национальных проектах. Среди крупных национальных проектов, напрямую или косвенно, можно отдельно обозначить: «Кадры» (инициативы проекта – Образование на рынке труда, Активные меры содействия занятости, Человек труда) [7], «Эффективная и конкурентная экономика» (инициативы проекта – Производительность труда, Повышение инвестиционной активности) [9], «Экономика данных» (инициативы проекта – Отечественные решения, Кадры для цифровой трансформации) [8] и ряд других проектов, связанных с отраслевой спецификой самих организаций – потребителей услуг. Однако данный вариант финансирования потребует пересмотра подходов и уточнения возможности использования средств национальных проектов с точки зрения самой концепции услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. Соответственно, предложенный вариант финансирования имеет отложенный и долгосрочный характер.

-совместное финансирование расходов на услуги как со стороны организации, так и со стороны отдельных работников. Такой вариант также

имеет определенную вероятность практической реализации, однако, требует соблюдения достаточно большого количества предварительных условий, в том числе: согласие и готовность самих работников к инвестированию собственных средств, уже достигнутых результатов от оказания услуг, выбора самих мероприятий, по которым возможно подобного рода распределение затрат и т.д.

Кроме того, отдельно хотелось бы упомянуть и об источниках финансирования затрат, связанных с созданием цифровой платформы. По нашему мнению, данные затраты должны быть разделены между учреждением СПО и организацией –потребителем услуги в определенных, приемлемых для обеих, пропорциях.

Наличие устойчивых источников финансирования и сформированный бюджет на оплату услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций свидетельствуют о существовании спроса на данную услугу, который, при наличии подтвержденного предложения со стороны образовательного учреждения СПО как поставщика услуг, несомненно требуют выработки подходов к ценообразованию на данную услугу.

По нашему мнению, можно говорить о наличии двухступенчатой системы формирования цены на услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций, а именно:

- на первом этапе определяется цена на консалтинговые и информационно-аналитические услуги и непосредственный объем услуг, исходя из численности работников организаций, которые участвуют в получении данных услуг,

- по итогам первого этапа, исходя из объема оказываемых услуг и пропорционально уровню освоения профессиональных компетенций во взаимосвязи с профессиональными стандартами, формируются цена на остальные услуги, входящие в комплекс.

Учитывая существующие подходы к ценообразованию на рынках услуг, в том числе и образующих предлагаемый нами комплекс услуг по

повышению уровня человеческого капитала организаций, представленные в трудах ряда ученых [43; 71; 72; 88; 93; 97; 100], можно предложить следующие варианты ценообразования:

1. *Вариант № 1* - Цены на отдельные услуги формируются исходя из суммы гарантированного финансирования со стороны организации – потребителя, которая формируется по каждой услуге отдельно. Фактически можно говорить о показателе, который отражает стоимость услуги, приходящейся на одного работника организации, участвующего в получении услуги по повышению уровня человеческого капитала. Однако подобное усредненное значение не всегда отражает достигнутый уровень владения профессиональными компетенциями каждого конкретного работника.

2. *Вариант № 2* - Цены формируются на основании среднерыночных значений по каждой из услуг, входящих в комплекс, и далее согласуются с заказчиком в соответствии с его возможностями.

3. *Вариант № 3 (комбинированный вариант)* - Цена на консалтинговые и информационно-аналитические услуги формируется по первому варианту, а цены на остальные услуги соответствуют среднерыночным значениям. В противном случае возникает вопрос не только о получении чистого дохода, но даже и о достижении точки безубыточности, что, например, характерно для образовательных услуг ДПО.

Таким образом, для ценообразования на услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций необходимо использовать многоступенчатые и гибкие варианты, учитывающие как возможности самого предприятия, так и уровень достижения безубыточности для учреждения СПО как поставщика услуг. Также необходимо учитывать и влияние изменения макроэкономических показателей при формировании стратегии ценообразования в среднесрочной перспективе и, тем более, на долгосрочный период.

3.2 Методика оценки социально-экономической эффективности оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций

Важное значение для реализации рассмотренного ранее механизма, несомненно, имеет комплексная оценка социально-экономической эффективности оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Среди отличительных особенностей предлагаемой нами методики оценки социально-экономической эффективности оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций можно отметить:

- методика соответствует основным положениям и структурным элементам предлагаемого организационно-экономического механизма оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, в рамках которого в качестве поставщика услуг выступает учреждение СПО, а в качестве потребителя услуг – крупное российское промышленное предприятие, связанное с высокотехнологическим производством и ориентированное на повышение эффективности управления собственным человеческим капиталом,

- предлагаемая методика включает в себя три взаимосвязанных блока – систему показателей для оценки социально-экономической эффективности оказания услуг; систему показателей для оценки эффектов от реализации услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций для поставщика услуг – учреждения СПО и систему ранжированных показателей для оценки качества обслуживания в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организации,

- система показателей для оценки социально-экономической эффективности оказания услуг сформирована с точки зрения их влияния на основные направления повышения уровня человеческого капитала организации –потребителя (сохранение интеллектуального капитала;

управление кадровым резервом, адаптация нового персонала в организации и т.д.),

-система показателей для оценки эффектов от реализации услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций для поставщика услуг характеризует потенциальные эффекты для развития учреждения СПО не только исключительно в контексте данного рынка услуг, но и с точки зрения его основной образовательной деятельности (образовательные эффекты, репутационные эффекты, экономические эффекты и т.д.),

-система показателей для оценки качества обслуживания в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организации сформирована на основе использования балльной оценки и дает возможность оценить качество обслуживания по каждой услуге, входящей в комплекс услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций,

-в каждом из блоков оценки используются по два основных показателя, которые отражают сущность рассматриваемого вопроса или категории. Выбор только одного показателя представляется недостаточным с точки зрения верификации результатов оценки, а использование трех или более показателей представляется сложным с точки зрения обеспечения их практической взаимосвязи и сбора соответствующих первичных данных по организации, учитывая возможные ограничения доступа к такого рода информации,

-результаты апробации данной методики могут быть использованы при формировании стратегий развития взаимодействия между учреждениями СПО и российскими промышленными предприятиями на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, а также стратегических направлений развития учреждений СПО на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций с учетом различных моделей организации оказания данных услуг.

Далее рассмотрим ключевые блоки предлагаемой методики применительно к взаимодействию Петровского колледжа и АО «Адмиралтейские верфи».

Как уже было сказано ранее, в качестве начала взаимодействия Петровского колледжа и АО «Адмиралтейские верфи» на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций принимается 2027 г. В связи с этим период среднесрочного планирования охватывает временной промежуток до конца 2030 г., а долгосрочное планирование рассчитано на 6 лет – до 2033 г. Ориентируясь на данные временные периоды, реализация предложенной методики относительно взаимодействия рассматриваемых экономических субъектов рассмотрена в среднесрочном периоде, а сама стратегия позиционирования Петровского колледжа на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций сформирована до 2033 г.

В таблице 3.9 предложена система показателей для оценки социально-экономической эффективности оказания услуг с точки зрения их влияния на основные направления повышения уровня человеческого капитала АО «Адмиралтейские верфи».

Таблица 3.9

Система показателей для оценки социально-экономической эффективности оказания услуг с точки зрения их влияния на основные направления повышения уровня человеческого капитала АО «Адмиралтейские верфи»
(авторские разработки)

Наименование показателя, единица измерения	Сущность и значение показателя	Планируемая величина показателя в среднесрочном периоде	Планируемый срок достижения значения показателя в выбранном временном периоде
<i>1. Обучение и развитие профессиональных компетенций работников</i>			
1.1 Средняя величина соответствия требованиям	Отражает влияние услуг по повышению	95	2030 г.

профессионального стандарта у сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в получении услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, %	уровня человеческого капитала организаций на основную производственную деятельность сотрудников АО «Адмиралтейские верфи»		
1.2 Уровень травматизма среди сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в получении услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, %		5	2029 г.
<i>2. Адаптация новых сотрудников</i>			
2.1 Уровень текучести персонала по новым сотрудникам АО «Адмиралтейские верфи», участвующим в получении услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, %	Отражает эффективность услуг, направленных на рост уровня адаптации сотрудников и их готовности к продолжению работы в организации	15	2030 г.
2.2 Доля конфликтов внутри подразделения, возникающих у новых сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в получении услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, %	Позволяет скоординировать работу новых сотрудников в коллективе за счет оказания услуг	5	2029 г.
<i>3. Сохранение интеллектуального капитала</i>			
3.1 Уровень текучести персонала по сотрудникам АО «Адмиралтейские верфи», участвующим в получении услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, %	Ключевой показатель, отражающий уровень управления человеческим капиталом в организации	10	2030 г.
3.2 Коэффициент удержания наиболее ценных сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в получении услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, %	Отражает возможность устойчивости человеческого капитала организации за счет получения соответствующих услуг	90	2029 г.
<i>4. Управление кадровым резервом</i>			
4.1 Доля сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в получении	Отражает взаимосвязь между получением услуг по повышению	95	2030 г.

услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, готовых участвовать в программах, связанных с формированием кадрового резерва предприятия, %	уровня человеческого капитала и участием в программах формирования кадрового резерва предприятия		
4.2 Доля закрытых вакансий АО «Адмиралтейские верфи» за счет внутренней мобильности среди сотрудников, участвующих в получении услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, %	Характеризует внутреннюю мобильность персонала в рамках управления кадровым резервом предприятия	75	2030 г.
5. Управление мотивацией сотрудников			
5.1 Доля сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в получении услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций и одновременно принимающих участие в мотивационных программах организации к общей величине получателей услуг среди сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», %	Отражает уровень вовлеченности сотрудников АО «Адмиралтейские верфи» в мотивационные программы	100	2028 г.
5.2 Доля мотивационных программ для сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», учитывающих необходимость повышения профессиональных компетенций, в том числе за счет получения услуг по повышению уровня человеческого капитала со стороны Петровского колледжа	Показывает взаимосвязь мотивационной политики, политики по повышению профессиональных компетенций и услуг по повышению уровня человеческого капитала	90	2030 г.

Можно говорить о том, что перечисленные показатели полностью соответствуют общепринятым подходам в области управления человеческим капиталом, а их конкретные количественные показатели, во многом, зависят от уровня освоения профессиональных компетенций со стороны конкретных работников АО «Адмиралтейские верфи». Например, чем выше данный

уровень работников, тем, скорее всего, меньшим будет объем оказываемых образовательных и организационно-сопроводительных услуг.

В следующей таблице представлена система показателей для оценки эффектов от реализации услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, сформированная для Петровского колледжа (таблица 3.10).

Таблица 3.10

Система показателей для оценки эффектов от реализации услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций для поставщика услуг – учреждения СПО (на примере Петровского колледжа) (авторские разработки)

Наименование показателя, единица измерения	Сущность и значение показателя	Планируемая величина показателя в среднесрочном периоде	Планируемый срок достижения значения показателя в выбранном временном периоде
1. Научно-образовательный эффект			
1.1 Доля дисциплин в учебных планах Петровского колледжа, связанных с подготовкой кадров для судостроения, реализация которых осуществляется совместно с сотрудниками АО «Адмиралтейские верфи» к общему количеству дисциплин, %	Эффект рассматривается как результат повышения эффективности управления человеческим капиталом в условиях организации, что оказывает положительное влияние и на образовательный процесс в Петровском колледже	25	2030 г.
1.2 Количество совместных образовательных программ, подготовленных при участии сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», ед.		3	2030 г.
2. Организационно-технологический эффект			
2.1 Наличие собственной цифровой платформы для взаимодействия с выбранной организацией на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала, ед.	Отражает расширение технологических возможностей учреждений СПО в рамках процесса оказания услуги	1	2028 г.
	Позволяет скоординировать работу	1	2028 г.

2.2 Наличие созданного проектного офиса на базе Петровского колледжа, ед.	различных подразделений Петровского колледжа для повышения качества обслуживания при оказании услуг		
<i>3. Экономический эффект</i>			
3.1 Доля доходов от оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала в общей величине суммарных доходов Петровского колледжа, %	Показывает значимость доходов от оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала для формирования бюджета Петровского колледжа	5	2030 г.
3.2 Доля доходов от оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала в общей величине доходов Петровского колледжа, несвязанных с основной деятельностью, %	Отражает возможность повышения финансовой устойчивости Петровского колледжа за счет дополнительного источника финансирования	10	2030 г.
<i>4. Социальный эффект</i>			
4.1 Уровень текучести персонала по категории педагогических работников, занятых в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала, %	Подчеркивает возможность влияния статуса поставщика услуг на снижение текущего уровня текучести персонала Петровского колледжа	5	2030 г.
4.2 Уровень удовлетворённости педагогических работников, занятых в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала, %	Способствует повышению уровня лояльности персонала Петровского колледжа	95	2030г.
<i>5. Репутационный эффект</i>			
5.1 Количество упоминаний о совместной деятельности Петровского колледжа и АО «Адмиралтейские верфи» в ведущих СМИ СЗФО, раз\месяц	Направлено на информационную поддержку Петровского колледжа как потенциального поставщика услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций	3	2029 г.
5.2 Количество совместных мероприятий научно-представительского, образовательного и иного характера, проводимых	Отражает уровень взаимодействия между Петровским колледжем и организацией, что создает дополнительные	2	2029 г.

совместно с сотрудниками АО «Адмиралтейские верфи», раз\месяц	возможности как поставщика услуг по повышению уровня человеческого капитала		
---	--	--	--

Выбор именно эффектов от участия на рынке услуг повышения уровня человеческого капитала организаций для Петровского колледжа, а не стандартных показателей эффективности обусловлен достаточно сложным определением самого понятия эффективности для самого поставщика услуг. В отличие, например, от коммерческих организаций, для которых участие в оказании услуг всегда должно сопровождаться достижением планового значения выбранных критериев экономической эффективности, учреждения СПО не ориентированы исключительно на коммерческую эффективность. Они должны синхронизировать возможность получения дополнительного дохода с другими приоритетами – повышением качества и доступности образовательного процесса, ростом уровня адаптивности и актуальности практического материала, который может быть использован для развития профессиональных компетенций обучающихся по каждой трудовой и обобщенной трудовой функции профессиональных стандартов, например, в области судостроения [107].

С другой стороны, описываемые эффекты должны носить социальный характер по отношению к преподавательскому составу и обучающимся не только исключительно Петровского колледжа, но и любого другого учреждения СПО в РФ, так как участие в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций способно положительно сказаться на:

-возможности получения дополнительного официального дохода от оказания отдельных услуг для преподавательского состава учреждения СПО, например, связанных с проведением тестирования уровня знаний относительно отдельной обобщенной трудовой функции профессиональных стандартов по конкретному работнику или подразделению организации или оказанием услуг ДПО как общего, так и индивидуального характера,

-возможности трудоустройства, ускоренной адаптации и последующего карьерного роста в организации с точки зрения дальнейших перспектив для выпускников учреждения СПО,

-возможности развития собственных профессиональных компетенций как у обучающихся, так и преподавательского состава учреждения СПО в области управления персоналом, развития человеческого капитала, оказания консалтинговых и информационно-аналитических услуг, проведения оценки уровня сформированности профессиональных компетенций у работников, деятельность которых связана с различными профессиональными стандартами и т.д.

Важно отметить, что среди всего прочего рассмотрены и организационно-технологические эффекты, которые связаны с наличием собственной цифровой платформы и проектного офиса. Значимость данных эффектов обусловлена возможностью использования как цифровой платформы, так и проектного офиса как для образовательной, так и для других видов деятельности учреждений СПО. Кроме того, даже в случае прекращения оказания услуг конкретному поставщику остается как цифровая, так и материально-техническая инфраструктура, которая может задействована в случае возникновения новых потребителей услуг.

Среди всего перечня эффекта необходимо выделить и сугубо экономические эффекты, которые отражены двумя относительными показателями – долей доходов от оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала в общей величине суммарных доходов Петровского колледжа и долей доходов от оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала в общей величине доходов Петровского колледжа, несвязанных с основной деятельностью. Как видно из плановых показателей, в первом случае речь идет об обеспечении умеренного роста доли доходов, во втором случае прослеживается тенденция к необходимости превращения доходов от оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала

организаций как одного из ключевых помимо основной образовательной деятельности.

Еще одним важным структурным элементом общей методики оценки социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций следует признать разработку системы показателей для оценки качества обслуживания в процессе оказания данных услуг.

В таблице 3.11 представлен авторский подход к формированию возможной системы для оценки качества обслуживания в процессе взаимодействия Петровского колледжа и АО «Адмиралтейские верфи» на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Таблица 3.11

Система ранжированных показателей для оценки качества обслуживания в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организации (на примере Петровского колледжа и АО «Адмиралтейские верфи»)

Наименование услуги	Наименование показателя, отражающего качество обслуживания, единица измерения	Бальная оценка показателя	Значение показателя в соответствии с бальной оценкой
Консалтинговые и информационно-аналитические услуги	Показатель 1 «Уровень признания выявленных проблем в области освоения профессиональных компетенций у сотрудников АО «Адмиралтейские верфи» по итогам проведенного анализа со стороны Петровского колледжа, %	0	Менее 10
		1	10-29
		2	30-59
		3	60-79
		4	80-89
		5	Более 90
	Показатель 2 «Доля рекомендаций, отмеченных в процессе оказания консалтинговых услуг со стороны поставщика, которые были практически реализованы в условиях сотрудников АО «Адмиралтейские верфи» к общей величины	0	Менее 15
		1	15-29
		2	30-44
		3	45-64
		4	65-84
		5	Более 85

	сформированных рекомендаций, %		
Образовательные услуги	Показатель 3 «Динамика роста уровня производительности труда по каждому сотруднику АО «Адмиралтейские верфи», участвующему в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала», %	0	Менее 0 (отрицательный результат)
		1	0 (отсутствие изменений по сравнению с периодом, до процесса оказания услуг)
		2	1-3
		3	4-7
		4	8-10
		5	Более 10
	Показатель 4 «Динамика снижения уровня простоя оборудования или его ремонта, связанного с низким уровнем профессиональной подготовки по каждому сотруднику АО «Адмиралтейские верфи», участвующему в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала	0	Менее 0 (положительный результат)
		1	0 (отсутствие изменений по сравнению с периодом, до процесса оказания услуг)
		2	1-5
		3	6-10
		4	10-15
		5	Более 15
Организационно-сопроводительные услуги	Показатель 5 «Уровень удовлетворенности организацией образовательных услуг ДПО среди сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», прошедших повышение квалификации в рамках выбранного профессионального стандарта группы «Судостроение», %	0	Менее 20
		1	20-49
		2	50-59
		3	60-69
		4	70-84
		5	Более 85
	Показатель 6 «Доля сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», прошедших повышение квалификации в рамках выбранного профессионального стандарта группы «Судостроения», готовых рекомендовать обучение своим коллегам», %	0	Менее 15
		1	15-34
		2	35-54
		3	55-74
		4	75-94
		5	Более 95
Услуги по оценке эффективности	Показатель 7 «Доля сотрудников АО	0	Менее 20
		1	20-39

управления развитием человеческого капитала	«Адмиралтейские верфи», успешно прошедших аттестацию в рамках выбранного профессионального стандарта группы «Судостроения» с первого раза», %	2	40-59
		3	60-79
		4	80-89
		5	Более 90
	Показатель 8 «Доля работников АО «Адмиралтейские верфи», регулярно использующих новые навыки, полученные в рамках повышения квалификации по выбранному профессиональному стандарту группы «Судостроения», на рабочем месте», %	0	Менее 15
		1	15-29
		2	30-54
		3	55-69
		4	70-89
		5	Более 90
Услуги по организации обратной связи и стратегического взаимодействия	Показатель 9 «Доля обработанных персональных обращений со стороны со стороны сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», зарегистрированных на цифровой платформе, предназначенной для оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, к общему числу обращений», %	0	Менее 10
		1	10-29
		2	30-49
		3	50-79
		4	80-99
		5	Более 99
	Показатель 10 «Доля положительных отзывов со стороны со стороны сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», зарегистрированных на цифровой платформе, предназначенной для оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций к общей величине отзывов», %	0	Менее 15
		1	15-44
		2	45-64
		3	65-84
		4	85-94
		5	Более 95

В отличие от существующих подходов в сфере услуг, представленная система показателей для оценки качества обслуживания в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций имеет ряд отличительных характеристик, в том числе:

1. Представленные показатели отражают не просто качество обслуживания в рамках всей услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций, а качество обслуживания по отдельным услугам, которые включаются в комплекс. Это позволяет выявить и охарактеризовать наличие проблемных мест на всём этапе жизненного цикла услуги, что повышает уровень ее эффективности для организации и способствует получению необходимых эффектов для учреждений СПО.

2. Среди наиболее значимых показателей можно отметить два - динамику производительности труда и динамику снижения уровня простоя оборудования, что особенно актуально в условиях предприятий судостроительного комплекса.

3. В системе оценки качества присутствуют показатели, связанные с удовлетворенностью потребителя (например, уровень удовлетворенности организацией образовательных услуг ДПО среди сотрудников АО «Адмиралтейские верфи», прошедших повышение квалификации в рамках выбранного профессионального стандарта группы «Судостроение»). Однако основной акцент делается на показателях, которые отражают соответствие качества обслуживания основным требованиям организации в области управления человеческим капиталом.

4. Все показатели могут быть измерены и верифицированы на основании первичных данных организации, сформирована бальная шкала оценки показателей.

5. Предполагается равенство значимости значений показателей с точки зрения качества обслуживания при оказании услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Далее рассмотрим перспективы предлагаемого организационно-экономического механизма с точки зрения формирования стратегии Петровского колледжа на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций (таблица 3.12).

Таблица 3.12

Стратегические направления развития взаимодействия между Петровским колледжем и АО «Адмиралтейские верфи» на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций (авторские разработки)

№	Наименование планового показателя	Единица измерения	2028 г.	2029 г.	2030 г.	2031 г.	2032 г.	2033 г.
1	Количество направлений повышения уровня человеческого капитала, в рамках которых оказываются услуги АО «Адмиралтейские верфи» со стороны Петровского колледжа	ед.	4	5	5	6	6	7
2	Количество работников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации	чел.	40	60	90	130	180	240
3	Количество цеховых подразделений АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации	ед.	6	7	8	8	9	9
4	Количество профессиональных стандартов, в рамках которых осуществляются услуги по повышению уровня человеческого капитала организации	ед.	16	20	24	28	30	34
5	Доля выпускников Петровского колледжа, являющихся работниками организации и участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации к общей величине выпускников Петровского колледжа, являющихся работниками организации	%	30	50	60	80	90	100

6	Доля преподавательского состава и мастеров производственного обучения Петровского колледжа, участвующих в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала АО «Адмиралтейские верфи» к общей численности преподавательского состава Петровского колледжа	%	2	3	4	5	6	7
7	Доля обучающихся Петровского колледжа, участвующих в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала АО «Адмиралтейские верфи» к общей численности обучающихся Петровского колледжа	%	0,4	0,6	0,8	1,0	1,2	1,4
8	Доля работников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации и взаимодействующих с Петровским колледжем по различным направлениям деятельности (профориентационная, научно-исследовательская, образовательная и т.д.) к общей величине работников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации	%	7	9	11	13	15	17

Предложенная таблица демонстрирует четкое разделение между стратегиями взаимодействия в рамках первой модели (модель «1 учреждение СПО – 1 организация») и прочими моделями организации оказания исследуемых услуг. В первом случае, стратегия основана на показателях и их уровне, отражающих результаты апробации предложенной выше методики оценки социально-экономической эффективности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций применительно к целям и задачам Петровского колледжа как поставщика услуг и возможностям самого АО «Адмиралтейские верфи». Как видно из перечисленных показателей, большинство из них ориентировано на последовательный рост и расширение сотрудничества между учреждением СПО и предприятием, в том числе:

- рост количества цеховых подразделений АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации до значения 9³,

- увеличение количества направлений повышения уровня человеческого капитала, в рамках которых оказываются услуги АО «Адмиралтейские верфи» со стороны Петровского колледжа до значения 7⁴,

- повышение уровня охвата профессиональных стандартов, в рамках которых осуществляются услуги по повышению уровня человеческого капитала организации до значения 7⁵ и т.д.

Однако не только расширение перспектив с точки зрения усиления роли Петровского колледжа как поставщика услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций для АО «Адмиралтейские верфи», но и эффекты для учреждения СПО с точки зрения осуществления его основной деятельности нашли свое отражение в таблице 3.12.

³ Формируется в соответствии с данными о цеховых подразделениях, представленными в таблице 3.1

⁴ Формируется в соответствии с данными о направлениях повышения уровня человеческого капитала организаций, представленными в таблице 1.2

⁵ Формируется в соответствии с данными о группе профессиональных стандартов «Судостроение» [12]

Среди таких значимых показателей для Петровского колледжа можно отдельно отметить:

-увеличение доли выпускников Петровского колледжа, являющихся работниками организации и участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации к общей величине выпускников Петровского колледжа, являющихся работниками организации до 100% в долгосрочной перспективе. Предложенный показатель отражает последовательную реализацию стратегии непрерывного образования, когда учреждение СПО демонстрирует наличие устойчивых связей со своими выпускниками с практической точки зрения,

-еще одним важным показателем для самого Петровского колледжа является положительная динамика доли работников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации и взаимодействующих с Петровским колледжем по различным направлениям деятельности (профориентационная, научно-исследовательская, образовательная и т.д.) к общей величине работников АО «Адмиралтейские верфи», участвующих в процессе получения услуг по повышению уровня человеческого капитала организации. Рост данного показателя отражает возможности повышения уровня практико -ориентированности образовательного процесса, эффективности профориентационной деятельности, создания условий для совместных научно-прикладных исследований в области судостроения и т.д.

Аналогичные выводы можно сделать и касательно показателей, отражающих вовлеченность ППС и обучающихся в отдельные технологические подпроцессы, связанные с оказанием услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Представленные показатели свидетельствуют о том, что, реализуя стратегию взаимодействия с АО «Адмиралтейские верфи», Петровский колледж изначально ориентирован на снижение возможных рисков, обозначенных на рисунке 2.7, связанных с потенциальным дисбалансом

использования собственного ресурсного потенциала между основной образовательной деятельностью и оказанием услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Далее перечислим основные стратегические направления развития Петровского колледжа на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций исходя из других моделей организации оказания данных услуг и обозначен период их возможной реализации в среднесрочной и долгосрочной перспективе. По результатам проведенного исследования перспектив развития Петровского колледжа как поставщика услуг можно отметить:

- в среднесрочной перспективе востребованной может быть модель, в рамках которой учреждение СПО становится поставщиком сразу для нескольких предприятий. При этом может быть реализована как стратегия деятельности в рамках уже выбранной категории рабочих профессий и соответствующих профессиональных стандартов в области судостроения, например для других судостроительных компаний СЗФО, так и стратегия, которая предусматривает использование уже накопленных компетенций преподавательского состава Петровского колледжа для оказания услуг по другим категориям рабочих профессий для предприятий и организаций, расположенных в Санкт-Петербурге,

- реализация модели многопрофильного характера (несколько направлений подготовки специалистов) будет зависеть от позиции самого потребителя услуг и, во многом, определяться полученными результатами от взаимодействия между Петровским колледжем и АО «Адмиралтейские верфи». Однако с учетом комплексности основной деятельности предприятия и отсутствием альтернативных проектов в других сферах экономической деятельности, можно говорить о достаточно низком уровне вероятности реализации данной модели, даже в условиях долгосрочного временного периода,

-тройственная модель (предприятие, учреждение СПО и учреждение ВО) также представляется весьма востребованной уже в среднесрочной перспективе, с учетом активного и многолетнего взаимодействия Петровского колледжа со многими учреждениями ВО в Санкт –Петербурге. Использование модели предполагает возможность сконцентрировать усилия учреждений СПО и ВО именно в рамках одного основного направления деятельности потребителя услуг – строительстве дизель-электрических подводных лодок, надводных кораблей и судов дедвейтом до 70 000 тонн. Но если Петровский колледж ориентирован, с учетом компетенций и навыков его педагогических сотрудников и мастеров производственного обучения, на оказание услуг для персонала, занятого деятельностью по рабочим профессиям, то привлечение того или иного ВУЗа может создать условия для комплексного охвата всех сотрудников АО «Адмиралтейские верфи». В качестве партнеров по взаимодействию в рамках тройственной модели, по нашему мнению, можно отметить таких партнеров Петровского колледжа как:

-Санкт-Петербургский государственный морской технический университет [136] с точки зрения оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций для технических и инженерных специалистов АО «Адмиралтейские верфи», имеющих высшее образование (уровень бакалавриата, специалитета или магистратуры),

-Санкт-Петербургский государственный экономический университет [137] с точки зрения оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций для специалистов в области экономики судостроения и управленческих кадров АО «Адмиралтейские верфи», имеющих высшее образование (уровень бакалавриата, специалитета или магистратуры),

- Национальный исследовательский университет ИТМО [134] с точки зрения оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций для технических и инженерных специалистов АО

«Адмиралтейские верфи», имеющих высшее образование (уровень бакалавриата, специалитета или магистратуры) и т.д.

-более сложной с точки зрения реализации представляется модель кластерного типа, где происходит взаимодействие сразу между несколькими учреждениями СПО и ВО, а также различными предприятиями. Более реалистичным, в долгосрочной перспективе, представляется вариант их взаимодействия исключительно в сфере судостроения, а не в контексте научно-промышленного и образовательного сотрудничества более широкого профиля,

-реализация последних двух моделей, обозначенных в таблице 2.7, зависит от эффективности и накопленного опыта в долгосрочной перспективе самого Петровского колледжа, и может быть оценена только при условии достижения предельных уровней эффектов для самого учреждения СПО, эффективности для различных потребителей услуг и качества обслуживания. Вместе с тем, экспорт услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций на рынки дружественных стран, особенно в случае, если существуют не только торговые взаимоотношения, но и научно-технические и образовательные связи, может быть весьма перспективным для Петровского колледжа.

Резюмируя сказанное выше, можно говорить о том, что успешный пример взаимодействия Петровского колледжа и АО «Адмиралтейские верфи» может стать методической и практической основой для стратегического развития и позиционирования российских учреждений СПО на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций. Это, в свою очередь, позволит создать дополнительные возможности для учреждений СПО с точки зрения обеспечения устойчивого развития, модернизации инфраструктуры и сохранения кадрового потенциала для осуществления основной (образовательной) деятельности в сложных социально-экономических условиях в России.

Заключение

Главной целью любого экономического субъекта, в контексте решения проблем человеческого капитала, можно обозначить стремление к его повышению, так как это обеспечивает целый ряд дополнительных преимуществ с точки зрения ведения социально-экономической деятельности.

Ключевым направлением повышения уровня человеческого капитала организации следует признать обучение и развитие профессиональных компетенций работников, которое создает полноценную основу для экономического развития организации даже в условиях кризиса. Необходимо отметить отдельную роль таких услуг как разработка компьютерного программного обеспечения, консультационных услуг в данной области и других сопутствующих услуг, так как практически все направления повышения уровня человеческого капитала требуют значительного уровня использования современных информационных и цифровых технологий.

С учетом проведенного исследования, можно говорить о необходимости выделения такой категории как услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций, которые следует рассматривать как комплекс взаимосвязанных и обладающих одинаковым уровнем социально-экономической эффективности услуг различного характера, совместное оказание которых, со стороны поставщика услуг, направлено на повышение уровня человеческого капитала организаций, которые будут выступать в качестве потребителя услуг.

Успешная реализация услуги подразумевает наличие поставщиков услуг, которые способны одновременно осуществлять совершенно различные виды услуг, формируя единый сервисный продукт, который будет учитывать как запросы потребителя, так и коммерческие интересы поставщика услуг. С одной стороны, процесс оказания услуг должен способствовать решению ключевой цели потребителя – обеспечению

устойчивого роста уровня человеческого капитала организации при одновременном достижении равновесного баланса между уровнем затрат на услуги внешних поставщиков и результатами, в том числе и социального характера, получаемыми от приобретения услуг. С другой стороны, оказание комплексной услуги должно быть экономически эффективно и для самого поставщика услуг, учитывая сложный и многофункциональный характер самой предоставляемой услуги.

В диссертационном исследовании представлен авторский подход к структуре комплекса услуг по повышению человеческого капитала организации во взаимосвязи с направлениями его развития. Структура комплекса услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций сформирована на основе взаимосвязи между тремя основными ключевыми блоками, каждый из которых отражает наличие непосредственно услуг, перечисленных в ОКВЭД, а также потребность организаций в тех или иных управленческих действиях, связанных с управлением человеческого капитала.

Центральное место в структуре занимает комплекс образовательных и организационно-сопроводительных услуг как основы для повышения уровня человеческого капитала организаций, но также подчеркивается взаимосвязь между необходимостью предварительного анализа уже достигнутого уровня человеческого капитала в организации, консалтингом и образовательными услугами.

Отдельно в рамках третьего блока выделены услуги обратной связи и стратегического взаимодействия, так как предполагается, что услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций должны носить долгосрочный характер, в противном случае можно говорить о весьма малой вероятности действительно значимых достижений в области развития человеческого капитала организации.

В диссертационном исследовании обосновано, что российские учреждения СПО следует рассматривать в качестве потенциальных и

эффективных поставщиков услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций, относящихся к крупному отечественному бизнесу. Необходимо отметить, что независимо от того осуществляется ли выбор учреждения СПО в качестве поставщика услуг или процесс взаимодействия происходит в рамках уже существующих партнёрских связей между соответствующим образовательным учреждением и организацией реального сектора экономики, можно говорить о том, что организационный процесс оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала может подразумевать использование нескольких типовых моделей.

Под моделью организации оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала следует понимать возможные типовые варианты комбинации определённого количества участников и их организационно-экономических особенностей как со стороны поставщиков, так и со стороны потребителей услуг, которые определяют процесс оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Подразумевается, что каждая модель организации оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала должна иметь свой собственный организационно-экономический механизм, формируемый, в обязательном порядке, при участии учреждений СПО. В связи с этим в диссертационном исследовании проанализированы и выделены основные типовые модели организации оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала с участием СПО как ключевого поставщика данных услуг.

Основным параметром, который значительно отличает предложенные модели, следует признать количество участников, которые задействованы в процессе оказания услуги. Чем больше количество участников моделей, тем более сложным представляется процесс регулирования рынка услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Кроме того, следует отметить, что чем выше опыт учреждений СПО в оказании подобного рода услуг, тем, скорее всего, модель будет носить многосторонний характер. В связи с этим переход от классической модели

«одно учреждение СПО – одна организация» в процессе оказания услуг может рассматриваться как одно из ключевых направлений стратегического развития учреждений СПО на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

В диссертационном исследовании представлен организационно-экономический механизм оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций при участии учреждений СПО в качестве поставщика услуг.

Управленческие действия должны быть направлены на то, чтобы услуги по повышению уровня человеческого капитала соответствовали бы потребностям организации, отвечали требованиям эффективности и качества обслуживания, предъявляемым со стороны потребителя, а также учитывали бы непосредственные интересы поставщика услуг. Финансово-экономическое обеспечение включает в себя поиск и обоснование вариантов и источников финансирования, порядка ценообразования на услуги, алгоритмов финансирования отдельных направлений, связанных с повышением уровня человеческого капитала и т.д.

В диссертационном исследовании апробация предложенного механизма была осуществлена на примере взаимодействия Петровского колледжа и АО «Адмиралтейские верфи». Проведенные исследования показали необходимость создания цифровой платформы, что позволит наиболее эффективно оценить качество обслуживания, измерить эффекты и эффективность от реализации услуги и т.д.

Предлагаемая в диссертационном исследовании методика оценки социально-экономической эффективности оказываемых услуг включает в себя три взаимосвязанных блока – систему показателей для оценки социально-экономической эффективности оказания услуг для потребителя; систему показателей для оценки эффектов от реализации услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций для поставщика услуг – учреждения СПО и систему ранжированных показателей для оценки

качества обслуживания в процессе оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организации.

Система показателей для оценки социально-экономической эффективности оказания услуг сформирована с точки зрения их влияния на основные направления повышения уровня человеческого капитала организации –потребителя (сохранение интеллектуального капитала; управление кадровым резервом, адаптация нового персонала в организации и т.д.),

Система показателей для оценки эффектов от реализации услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций для поставщика услуг характеризует потенциальные эффекты для развития учреждения СПО не только исключительно в контексте данного рынка услуг, но и с точки зрения его основной образовательной деятельности (образовательные эффекты, репутационные эффекты, экономические эффекты и т.д.).

Представленные показатели оценки качества обслуживания, заявленные в диссертационном исследовании, отражают не просто качество обслуживания в рамках всей услуги по повышению уровня человеческого капитала организаций, но и качество обслуживания по отдельным услугам, которые включаются в комплекс. Это позволяет выявить и охарактеризовать наличие проблемных мест на всём этапе жизненного цикла услуги, что повышает уровень ее эффективности для организации и способствует получению необходимых эффектов для учреждений СПО.

Резюмируя сказанное выше, можно говорить о том, что успешный пример взаимодействия Петровского колледжа и АО «Адмиралтейские верфи» может стать методической и практической основой для стратегического развития и позиционирования российских учреждений СПО на рынке услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ [Электронный ресурс]. –Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (Дата обращения: 12.11.2025).
2. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. –Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/?ysclid=mscqhmswtv962606372 (Дата обращения: 19.12.2025)
3. Федеральный закон от 01.04.2025 N 40-ФЗ (ред. от 29.12.2025) "О проведении эксперимента по расширению доступности среднего профессионального образования"[Электронный ресурс]. –Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_502174/?ysclid=mscqf5gxd s570535534 (Дата обращения: 13.12.2025)
4. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 13.02.2019 N 207-р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/56857.html>(дата обращения 11.11.2025).
5. Государственная программа Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика» [Электронный ресурс]. –Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370144/ (дата обращения: 14.11.2025).
6. Государственная программа Российской Федерации «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>(дата обращения: 15.11.2025).

7. Национальный проект «Кадры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/kadry/> (дата обращения: 10.04.2026)

8. Национальный проект «Экономика данных» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekonomika-dannykh/> (дата обращения: 10.04.2026)

9. Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/effektivnaya-i-konkurentnaya-ekonomika/> (дата обращения: 10.04.2026)

10. ГОСТ Р 50646-2012 Услуги населению. Термины и определения [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <https://tiflocentre.ru/documents/gost-r-50646-2012.php> (Дата обращения: 06.12.2025).

11. ГОСТ Р 57261-2016 Персональные и бытовые услуги. Информация, консультация и посредничество [Электронный ресурс]. –Режим доступа: https://allgosts.ru/03/080/gost_r_57261-2016 (Дата обращения: 06.12.2025).

12. Профессиональные стандарты. Группа «Судостроение» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fgosvo.ru/docs/index/2/30?ysclid=ms1yo25w7r655108544>(дата обращения: 15.02.2026)

13. ОК 029-2014 «Общероссийский классификатор видов экономической деятельности" (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 14.05.2026) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/?ysclid=ms6ao6h9o523556800 (дата обращения: 04.04.2026)

14. Абдулаева, М. Б. Человеческий капитал как фактор развития региональной экономики Республики Дагестан / М. Б. Абдулаева, А. З. Атаев // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 4(117). – С. 485-488
15. Аниськина, Н. Н. Трансформация инструментов мониторинга ДПО для наблюдения за профессиональным развитием человека / Н. Н. Аниськина, Е. В. Баланцев, Е. Е. Сафонова // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2019. – № 4(46). – С. 29-40
16. Антошина, К. А. Оценка социально-экономической эффективности услуг общественного питания в рекреации: научно-методический подход / К. А. Антошина, Т. Н. Попова // Первый экономический журнал. – 2025. – № 8(362). – С. 14-20
17. Апостолов, Д. И. Анализ инвестиций в человеческий капитал в металлургической отрасли Российской Федерации / Д. И. Апостолов // Интеграционные процессы в науке, образовании и бизнесе: опыт и перспективы развития (к 300-летию с даты основания Российской академии наук) : Материалы научной конференции аспирантов СПбГЭУ, Санкт-Петербург, 15–21 мая 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 128-132
18. Артемьев, Н. В. Теоретические и методические аспекты оценки потенциала персонала для отбора в кадровый резерв: практика российских организаций / Н. В. Артемьев, Р. А. Зорин, М. Ю. Маковецкий // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 7. – С. 218-226
19. Аузан, А. А. Человеческий капитал как драйвер развития глобально конкурентоспособных направлений / А. А. Аузан // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 235, № 3. – С. 79-84
20. Ахадхонов, Х. А. Оценка экономической эффективности отечественных цифровых образовательных услуг / Х. А. Ахадхонов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 8. – С. 278-284

21. Баланцев, Е. В. Инструменты среднесрочного программирования мониторинга системы ДПО: актуальность и востребованность / Е. В. Баланцев // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2018. – № 6(42). – С. 29-37.

22. Бирюкова, Ю. Н. Потенциал системы ДПО в формировании цифровой компетентности преподавателя РКИ / Ю. Н. Бирюкова, П. В. Сапожников // Научный аспект. – 2024. – Т. 48, № 5. – С. 6428-6434.

23. Бухарова, Е. Б. Новые подходы к развитию региона: государственное регулирование и уровень человеческого капитала / Е. Б. Бухарова, И. П. Воронцова, А. В. Ревкуц // Экономика будущего. – 2022. – № 1. – С. 64-75

24. Валеева Е. О., Васина Е. В., Волошинова М.В., Иванов Н. Н., Карпова Г. А., Ковалев С. Н., Коротеева О. С., Максанова Л. Б-Ж., Песоцкая Е. В., Сущинская М. Д., Хорева Л. В., Шокола Я. В. Сфера услуг в современной экономике, СПб: СПбГЭУ, 2016 – С. 114

25. Васина Е. В., Вахманова О. В., Веретенникова Е. П., Груздев Ю. А., Иванова А. О., Игнатьева Т. А., Лядова О. С., Петрова Н. С., Пилявский В. П., Смирнов А. Б. Совершенствование качества среднего профессионального образования на основании исследования рынка труда- Санкт-Петербург, 2021.- 170 с.

26. Васина, Е. В. Роль консалтинговых услуг в формировании организационно-экономического механизма развития рынка новых профессий в России / Е. В. Васина, А. В. Куликов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2023. – № 3. – С. 249-252

27. Вахманова, О. В. Формирование профессиональных компетенций обучающихся в процессе участия в проекте "промышленный туризм" / О. В. Вахманова, Е. А. Лузина // Туризм и образовательные технологии в цифровой экономике (Промышленный туризм) : Сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции, Санкт-

Петербург, 03 декабря 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 84-90

28. Вахманова, О. В. Характеристика моделей регулирования образовательного туризма в современных условиях / О. В. Вахманова // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 4(141). – С. 619-622

29. Вахрамеева, Н. А. Инвестиции в человеческий капитал организации и его оценка / Н. А. Вахрамеева // Матрица научного познания. – 2025. – № 9-2

30. Веретенникова, Е. П. О конгрессной деятельности в сфере среднего профессионального образования / Е. П. Веретенникова // Эффективные управленческие решения - основа инновационного развития колледжа. Опыт международного сотрудничества в проекте ImProfEdu и реализации образовательных проектов : Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 28–29 апреля 2021 года. – Санкт-Петербург: Автономная некоммерческая образовательная организация дополнительного профессионального образования "Санкт-Петербургский Институт Бизнеса и Инноваций", 2021. – С. 47-51

31. Волошинова, М. В. Роль SMART-инноваций в сфере услуг / М. В. Волошинова // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 3. – С. 1619-1628

32. Гавриш, П. Т. Человеческие ресурсы в системе СПО: определение, классификация и особенности управления / П. Т. Гавриш, М. Н. Арнаут // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5(64). – С. 547-552

33. Глазьев, С. Ю. Человеческий капитал в контексте развития технологических и мирохозяйственных укладов / С. Ю. Глазьев, Л. Н. Орлова, А. С. Воронов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2020. – № 5. – С. 3-23

34. Головцова И. Г., Сучкова М. Ю. Цифровая трансформация сферы услуг в новых условиях // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2020. № 4 (54). С. 81-86
35. Горшкова, Е. В. Человеческий капитал как фактор экономической безопасности страны / Е. В. Горшкова, М. А. Неборак, И. Н. Вобляя // Цифровая экономика: проблемы и современные тренды : Материалы всероссийской научно-практической конференции, Новороссийск, 26 ноября 2019 года / Под общей редакцией Е. Н. Сейфиевой. – Новороссийск: Знание-М, 2020. – С. 140-142
36. Государственное управление, регулирование и поддержка развития отраслей сферы услуг / И. А. Шевчук, Э. У. Османова, Д. В. Нехайчук [и др.]. – Москва: ООО "Издательство "Перо", 2024. – 278 с.
37. Грановский, А. И. Оценка влияния цифровизации на развитие рынка рекламных услуг на основе интегрального показателя эффективности / А. И. Грановский // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № 4. – С. 144-154
38. Давидчук, Н. Н. Искусственный интеллект как инструмент цифровой трансформации бизнес-моделей в сфере услуг / Н. Н. Давидчук, О. Ю. Шестова // Управление информацией и документацией в цифровой среде : Сборник статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции, Донецк, 23–24 ноября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 259-267
39. Данилкина, К. А. Оценка эффективности осуществления закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд / К. А. Данилкина // Наука через призму времени. – 2019. – № 9(30). – С. 12-15
40. Дерепаско, С. В. Искусственный интеллект в сфере услуг / С. В. Дерепаско, Т. М. Макухина // Актуальные проблемы и перспективы развития сферы услуг : Материалы Всероссийской научно-практической конференции,

Орёл, 21 января 2025 года. – Орёл: Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева, 2025. – С. 89-95

41. Дигилина, О. Б. Человеческий капитал и стратегия социально-экономического развития региона / О. Б. Дигилина, И. Б. Тесленко, Т. А. Никерова // Качество. Инновации. Образование. – 2010. – № 1(56). – С. 58-61

42. Добрынин, А. И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, К. Д. Цыренова. - СПб.: Наука, 1999. - 309 с.

43. Егоров Ю. В. Многофакторная природа цены в теории ценообразования и формирования тарифов/ Вестник евразийской науки. 2020. Т. 12. № 5. С. 21

44. Еременко, С. П. Жизненный цикл образовательных услуг для вуза МЧС России / С. П. Еременко // Современное образование: содержание, технологии, качество. – 2011. – Т. 1. – С. 15-17

45. Ершова, Н. А. Кадровые риски и человеческий капитал в современной организации / Н. А. Ершова, А. В. Моисеев // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2023. – № 3. – С. 37-39

46. Запесоцкий, А. С. Экономика и управление в сфере услуг: новые проблемы, новые перспективы / А. С. Запесоцкий // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития : Материалы XXII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 04 февраля 2025 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, 2025. – С. 12-14

47. Зоткина, Н. С. Человеческий капитал как ведущий фактор развития компании / Н. С. Зоткина, М. С. Гусарова, А. В. Копытова. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2021. – 164 с.

48. Иманова, А. Повышение квалификации сотрудников фирмы - фактор эффективности производства / А. Иманова, Ж. Нагым, А. Д.

Махмудов // Вестник Западно-Казахстанского инновационно-технологического университета. – 2018. – № 3. – С. 163-167.

49. Камалтдинова, Р. М. Человеческий капитал как приоритетный объект инвестиций / Р. М. Камалтдинова // Фундаментальные исследования. – 2008. – № 5. – С. 198-199

50. Карпова Г. А., Кучумов А. В., Сиренко О. О., Еремичева П. Ю. Основные тенденции развития цифрового предпринимательства в туризме // Сервис в России и за рубежом. – Т. 18, № 3(112). – 2024. С. 16-25

51. Карпова, Г. А. Проблемы цифровой трансформации сферы услуг: инновационный, экономический и социальный аспекты / Г. А. Карпова, Л. В. Хорева, А. В. Шраер // Журнал правовых и экономических исследований. – 2023. – № 2. – С. 192-201

52. Карпова, Г. А. Разработка и реализация механизма обеспечения непрерывной подготовки кадров для инновационного развития сферы туризма и креативных индустрий в условиях формирования новой модели высшего образования в России / Г. А. Карпова, Е. В. Васильева, М. В. Волошинова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. – 159 с.

53. Ключко, З. С. Искусственный интеллект в сфере оказания услуг потребителям / З. С. Ключко, И. В. Кирюшина // Мой выбор - наука! : Сборник статей по итогам XI региональной молодежной конференции, Барнаул, 25 апреля 2024 года. – Барнаул: Алтайский государственный университет, 2024. – С. 42-46

54. Клячко Т. Л. Национальный проект "Образование": преимущества и риски/ Экономическое развитие России. 2019. Т. 26. № 6. С. 49-51

55. Ковалева, Е. А. Проблемы развития человеческого капитала в Российской Федерации / Е. А. Ковалева // Актуальные проблемы современной экономики: новая нормальность : XVII Всероссийская научная конференция молодых исследователей с международным участием, Санкт-

Петербург, 13–14 апреля 2023 года / Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Институт экономики и управления. – Санкт-Петербург: ООО "НИЦ АРТ", 2023. – С. 324

56. Комбаров, М. А. Проблемы воспроизводства человеческого капитала в России в условиях формирования рыночной экономики / М. А. Комбаров // Теоретическая экономика. – 2024. – № 11(119). – С. 76-95

57. Кондратюк, О. А. Оценка профессиональных компетенций студентов- экономистов СПО / О. А. Кондратюк // Социальный и человеческий капитал российского общества: состояние в условиях глобальных и национальных вызовов : Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, Ульяновск, 04–05 декабря 2025 года. – Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2025. – С. 391-394

58. Корнеевец, И. В. Человеческий капитал: проблемы формирования, накопления и использования / И. В. Корнеевец. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2008. – 223 с.

59. Корнейчук, Б. В. Человеческий капитал во временном измерении; : Трансформационные модели микроэкономики : [монографии] / Б. В. Корнейчук ; Б. В. Корнейчук; С.-Петерб. обществ. "Фонд культуры и образования". – СПб.: Сев. звезда, 2004

60. Костенко, О. С. Дополнительное образование как элемент системы мотивации персонала в современных условиях / О. С. Костенко, В. А. Разумова // Региональное развитие: экономика и социум. Взгляд молодых исследователей : Материалы симпозиума XVIII (L) Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, приуроченной к 50-летию КемГУ, Кемерово, 25–26 апреля 2023 года / Науч. редактор А. В. Логинова. Том Выпуск 24. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2023. – С. 315-317

61. Кошелев, А. А. Электронно-образовательные ресурсы для высшего образования и учреждений СПО / А. А. Кошелев // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 107-3. – С. 59-61
62. Кремлева, А. С. Искусственный интеллект в сфере услуг / А. С. Кремлева, У. Д. Всеволодова, Г. Р. Муртазина // Молодежь - науке. Актуальные проблемы туризма, гостеприимства и предпринимательства : Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Сочи, 24 апреля 2024 года. – Сочи: Сочинский государственный университет, 2024. – С. 191-195
63. Крупина, А. А. Человеческий капитал как драйвер развития стран Большого Евразийского партнерства / А. А. Крупина // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2025. – Т. 19, № 2(52). – С. 118-130
64. Курганова, Н. Ю. Оценка эффективности франчайзинговых услуг в сфере розничной торговли / Н. Ю. Курганова, Л. А. Неверова // Вестник Академии. – 2018. – № 4. – С. 24-30
65. Кухаренко, Е. Г. Жизненный цикл инфокоммуникационных услуг: особенности и тенденции / Е. Г. Кухаренко // Экономика и качество систем связи. – 2017. – № 3(5). – С. 33-38
66. Лигатюк, П. В. Применение практических курсов с использованием симуляционных платформ и тренажеров в ДПО, как залог успешной учебной деятельности / П. В. Лигатюк, А. А. Рудой, Д. А. Ковтун // Профессиональное совершенствование работников здравоохранения - путь к здоровью нации : III Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием, Москва, 29 февраля – 01 2024 года. – Москва: ФГАОУ ВО РНИМУ им. Н. И. Пирогова Минздрава России, 2024. – С. 21-23.
67. Мазина, О. Н. К вопросу о профессиональной ориентации в учреждении СПО / О. Н. Мазина // Теория и практика современной науки. – 2023. – № 1(91). – С. 236-239

68. Макаренко, Е. Н. 1.1 Искусственный интеллект и большие данные в цифровой трансформации бизнеса в сфере услуг / Е. Н. Макаренко, И. А. Кислая, В. А. Гузей // Экономический суверенитет России: стратегии обеспечения устойчивого роста : в 2 томах. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ", 2026. – С. 18-27

69. Макаров, В. В. Инновационный подход к управлению качеством инфокоммуникационных услуг, учитывающий жизненный цикл и мнение клиентов / В. В. Макаров, Т. Н. Старкова, Н. К. Устриков // Проблемы современной экономики. – 2020. – № 1(73). – С. 152-157

70. Малюткина, Д. А. Оценка потенциала талантливых сотрудников для отбора в кадровый резерв / Д. А. Малюткина // Инновации в образовательном процессе : Сборник трудов XXIII Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию основания института, Году защитника Отечества, 80-летию Победы в Великой Отечественной войне, в рамках Десятилетия науки и технологий, Чебоксары, 24 апреля 2025 года. Выпуск 23. – Чебоксары: Политех, 2025. – С. 503-505

71. Мамий, С. А. Инфляция и её воздействие на потребителей: анализ последствий инфляции на цены и спрос на товары и услуги / С. А. Мамий, А. А. Беленченко // Влияние научно-технического прогресса на качество жизни населения : сборник научных трудов. – Миасс : ООО "Издательство Аниго", 2024. – С. 32-34

72. Медведев А. В. Затратные методы ценообразования. Проблемы теории//В сборнике: Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. сборник статей XXV Международной научно-практической конференции: в 2 ч. Пенза, 2022. С. 18-20

73. Мельник, Э. С. Цифровые ресурсы в образовательном учреждении системы СПО / Э. С. Мельник // Информационно-ресурсное обеспечение образовательного процесса в средней и высшей школе: проблемы и перспективы : Сборник научных трудов. – Саратов: Издательство "Саратовский источник", 2025. – С. 320-323

74. Мигачева, Д. К. Повышение квалификации в современном цифровом мире / Д. К. Мигачева // Инновационные тенденции развития современной экономики предприятий и организаций : Сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции, Посвящается Дню экономиста в России, Симферополь, 11 ноября 2024 года. – Симферополь, 2024. – С. 155-157.

75. Морозов М. М. Инновационные бизнес-модели в сервисной индустрии с целью обеспечения ее устойчивого развития // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17. № 1. С. 15-23

76. Мусаева, А. З. Организационная культура как фактор повышения конкурентоспособности организации / А. З. Мусаева, Н. К. Зубайрова // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 5(142). – С. 986-989

77. Никитина, Е. А. Интеллектуальный капитал и его роль в инновационной деятельности компании / Е. А. Никитина, А. А. Киреева // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2023. – № 1. – С. 64-65

78. Новичкова, В. И. Человеческий капитал: сущность и эффективность использования в рыночной экономике : монография / В. И. Новичкова ; В. И. Новичкова ; Российский гос. соц. ун-т. – Москва: Дашков и К°, 2006. – 183 с.

79. Образование в цифрах. Краткий статистический сборник 2025 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1080237504.html> (дата обращения: 19.05.2026)

80. Овсянников, Р. Ю. Анализ стратегий инвестирования в человеческий капитал обрабатывающей промышленности / Р. Ю. Овсянников, А. Е. Карлик // Экономические науки. – 2021. – № 195. – С. 118-124

81. Орлов, С. П. Оценка эффективности предоставления электронных услуг муниципальными организациями / С. П. Орлов, Н. Ю. Иванова, Д. С. Савельев // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Технические науки. – 2016. – № 1(49). – С. 30-35

82. Особенности применения цифровых моделей во внутрифирменной системе ДПО рабочих и специалистов / А. И. Туюшева, Г. И. Бадыкова, А. М. Зиятдинов [и др.] // Инновационные машиностроительные технологии, оборудование и материалы - 2017: Материалы VIII Международной научно-технической конференции, Казань, 06–08 декабря 2017 года. Том Часть 1. – Казань: Акционерное общество "Казанский научно-исследовательский институт авиационных технологий", 2017. – С. 138-140.

83. Питьев, С. О. Формирование системы показателей, отражающих уровень развития человеческого капитала, и ее взаимосвязь с мезопоказателями регионов / С. О. Питьев // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – № 2

84. Платформенная экономика в России: потенциал развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/832628936.pdf?ysclid=msc0clzbco399105223> (дата обращения: 11.04.2026)

85. Применение маркетинговых технологий для продвижения и продажи программ ДПО / В. Л. Калинина, О. И. Фролова, В. А. Жмуров [и др.] // Система менеджмента качества: опыт и перспективы. – 2018. – № 7. – С. 193-196

86. Прищепа, Д. Н. Человеческий капитал, время и информация в работах Гэрри Беккера / Д. Н. Прищепа // Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки. – 2019. – № 18. – С. 488-495

87. Прохоренко, О. Д. Программно-методологическое обеспечение курсов ДПО: идеи, проблемы, мониторинг / О. Д. Прохоренко, С. В. Морин, О. А. Козырева // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2023. – № 5(98). – С. 206-216

88. Прохорова О. А. Цена товара, работы или услуги в гражданском законодательстве// В сборнике: Развитие юридической науки и проблема

преодоления пробелов в праве. Сборник научных статей по итогам работы одиннадцатого международного круглого стола. 2019. С. 71-73

89. Пузырев, Н. М. Задачи развития ДПО в условиях формирования образовательных программ на основе профессиональных стандартов / Н. М. Пузырев, Н. Б. Барбашинова, Д. В. Мартынов // Образование в пространстве культуры : Сборник научных трудов / Под редакцией Э. Ю. Майковой. – Тверь: Тверской государственный технический университет, 2018. – С. 104-107.

90. Раджабова, И. Р. Человеческий капитал и роль финансов домохозяйств в его воспроизводстве / И. Р. Раджабова, М. Р. Абдулаева // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). – 2024. – № 2(84). – С. 25-37

91. Рустамбекова, Н. Г. Индивидуальный уровень формирования человеческого капитала / Н. Г. Рустамбекова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2016. – № 11. – С. 10-13

92. Самородова, Е. М. Человеческий капитал: особенности функционирования, накопления, использования : монография / Е. М. Самородова ; Е. М. Самородова. – Санкт-Петербург: Инфо-да, 2008. – 126 с.

93. Саримсаков, А. М. Формирование цены услуги транспортного частного предпринимательства на основе моделирования ресурсных затрат / А. М. Саримсаков, Х. А. Саримсаков // Universum: экономика и юриспруденция. – 2022. – № 3(90). – С. 25-27

94. Смагина, И. Н. Ранняя профориентация как условие эффективного внедрения топовых ФГОС СПО / И. Н. Смагина // Профессиональное образование: актуальные проблемы и пути их решения : Материалы 2-ой региональной научно-практической Интернет-конференции, Ливны, Орловская область, 18 декабря 2019 года. – Ливны, Орловская область: Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, 2020. – С. 33-35

95. Сомова, Т. Г. Оценка эффективности использования механизмов применения гостиницами услуг аутсорсинга / Т. Г. Сомова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8, № 2(27). – С. 316-318
96. Стукаленко, Е. А. Уровень человеческого капитала как фактор развития цифровой экономики в России / Е. А. Стукаленко, В. С. Мосина // Идеи и идеалы. – 2020. – Т. 12, № 2-2. – С. 297-321
97. Сулейманкадиева А. Э., Садырин И. А., Сыроватская О. Ю., Кляровская Р. В., Bernardova D., Arkhangel'ska T., Fink M., Ivanova K., Федорова Т. А., Прокопец Н. Н., Хорева Л. В., Петров М. А., Анпилогова Е. П., Пузыня Н. Ю., Аванесова А. Г., Афанасьева М. А., Тумарова Т. Г. и др. Экономика и управление интеллектуальным капиталом- Коллективная монография / Санкт-Петербург, 2020. -183 с.
98. Толкачева, Г. В. Жизненный цикл современных услуг предприятий связи / Г. В. Толкачева // Труды Северо-Кавказского филиала Московского технического университета связи и информатики. – 2014. – № 2. – С. 290-294
99. Троска, З. А. Человеческий капитал предприятий: идентификация, структура и международная конкурентоспособность / З. А. Троска, П. Т. Гехаева, А. И. Вагапов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 3(144). – С. 54-60
100. Турнаев Р. С. Ценообразование в сфере услуг/ Трибуна ученого. 2021. № 4. С. 335-340
101. Услуга: понятие, характеристики, жизненный цикл // Общественное здоровье и здравоохранение : учебник для студентов. – 9-е изд., испр. и доп. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "МЕДпресс-информ", 2018. – С. 815-817
102. Фадин, Н. И. Человеческий капитал инвалида: трудовая реабилитация и методы её оценки / Н. И. Фадин // Экономические науки. – 2019. – № 176. – С. 98-113

103. Фаленков, Д. А. Анализ проблем развития современного рынка услуг дополнительного профессионального образования в России / Г. А. Карпова, А. Ю. Бычков, Д. А. Фаленков // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 6-1(150). – С. 68-72
104. Фаленков, Д. А. Методические подходы к оценке эффективности оказания услуг дополнительного профессионального образования (на примере индустрии туризма и гостеприимства) / Д. А. Фаленков // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2025. – № 4(28). – С. 57-64.
105. Фаленков, Д. А. Организационно-экономический механизм оказания услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций/ Д. А. Фаленков // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2026. - № 9. – С. 244-247
106. Фаленков, Д. А. Характеристика жизненного цикла услуг по организации дополнительного профессионального образования / Д. А. Фаленков // Актуальные проблемы развития сферы услуг : Сборник научных трудов. Выпуск XVIII. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 150-155
107. Фаленков, Д. А. Особенности услуг по повышению уровня человеческого капитала организаций с точки зрения оценки их эффективности/ Д. А. Фаленков // Междисциплинарные горизонты современной науки : сборник статей III международной научной конференции, Тюмень, октябрь 2026 г. – Санкт-Петербург: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2026. – С. 47-51.
108. Филиппова, И. С. Адаптация персонала: сущность, цели, методы / И. С. Филиппова, А. Э. Галина // Уральский научный вестник. – 2023. – Т. 2, № 3. – С. 67-74

109. Цифровая экономика. Краткий статистический сборник 2026 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1110991380.pdf> (дата обращения: 11.04.2026)

110. Человеческий капитал арктических регионов: системные проблемы и технологии их решения / О. М. Барбаков, М. Л. Белоножко, Л. Н. Белоножко [и др.]. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2020. – 180 с.

111. Человеческий капитал в ценностных ориентациях студенчества: методология, методика и результаты диагностики / П. П. Дерюгин, О. В. Ярмак, Е. В. Страшко [и др.] // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. – 2021. – № 1(5). – С. 215-227

112. Человеческий капитал сельских регионов современного Китая / А. В. Петров, Ц. Чжи, М. С. Байнова, А. А. Петрова // Пространственная экономика. – 2023. – Т. 19, № 1. – С. 147-167

113. Шайдуллин, А. К. Человеческий капитал как фактор устойчивого развития регионов (на примере Приволжского федерального округа) / А. К. Шайдуллин // Теория и практика общественного развития. – 2025. – № 4(204). – С. 214-220

114. Шебеко, К. К. Человеческий капитал и экономическое развитие: Беларусь и соседние страны / К. К. Шебеко, В. А. Грошев, Д. К. Шебеко // Экономическая наука сегодня. – 2022. – № 16. – С. 177-185

115. Шевырина, В. Е. Формирование финансовой грамотности и культуры у студентов СПО / В. Е. Шевырина // Формирование финансовой культуры в образовательных организациях: интеграция финансовой и цифровой грамотности : Материалы XI Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х томах, Институт развития образования Республики Башкортостан, 28 ноября 2024 года. – Уфа: Институт развития образования Республики Башкортостан, 2024. – С. 209-211

116. Шенгелия, Т. А. Показатели, характеризующие уровень человеческого капитала в Российской Федерации / Т. А. Шенгелия, Ю. В. Илясова // Интеграционные процессы в современном геоэкономическом пространстве : материалы научно-практической конференции, Симферополь, 31 октября 2019 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2019. – С. 349-353

117. Шитлов, А. Н. Обучение и повышение квалификации работников предприятия / А. Н. Шитлов, С. Г. Радько // Всероссийская научная конференция молодых исследователей "Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития" (Вектор-2019) : Сборник материалов, Москва, 27 мая 2019 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). Том Часть 2. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2019. – С. 252-256.

118. Шмелева, М. А. Адаптация персонала: значение, виды, перспективы / М. А. Шмелева, Е. Е. Михайлова // Вопросы устойчивого развития общества. – 2022. – № 8. – С. 51-55

119. Шушминцева, Е. А. Уровень развития человеческого капитала в России, его сильные и слабые стороны / Е. А. Шушминцева, О. Е. Пирогова // Неделя науки СПбПУ : материалы научной конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 14–19 ноября 2016 года / Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. Том Часть 3. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2016. – С. 487-490

120. Щелкунова, П. И. Дополнительное образование персонала и способы его реализации / П. И. Щелкунова // Горизонты экономики. – 2026. – № 2(95). – С. 277-282
121. Bowen, H.R. Investment in Learning / H.R. Bowen. - San Francisco ets: Jossey-Bass, 1978. - 362
122. Chappuis, I. Towards 2030: future-proofing human capital management / I. Chappuis // Strategic HR Review. – 2023. – Vol. 22, No. 2. – P. 42-46
123. Environmental leadership and green intellectual capital: the roles of green human resource management and environmental climate / Sh. Wei, L. Wang, W. Jiang, T. Feng // Journal of Intellectual Capital. – 2024
124. Firdausijah, R. T. Optimizing ASN talent development with human capital management / R. T. Firdausijah // Jurnal Multidisiplin Sahombu. – 2022. – Vol. 2, No. 1. – P. 48-54
125. Gautam, P. K. Investing in Human Capital Management for Firm Performance: Liability or Strategic Alignment? / P. K. Gautam, R. R. Gautam // Management Dynamics. – 2023. – Vol. 25, No. 2. – P. 39-53
126. Glueck, W.F. Business Policy and Strategic Management / W.F. Glueck. - New York, McGraw-Hill, 2006. – 236 p.
127. Lucas Jr. R. E. On the Mechanics of Economic Development // Journal of Monetary Economics. 1988. Vol. 22, № 1. PP. 3-42
128. Parth Chopra. Applications, Challenges, and Implications of data processing models in Human Capital Management / Parth Chopra // International Journal for Modern Trends in Science and Technology. – 2023. – Vol. 9, No. 02. – P. 26-32
129. Podhorcová, Ja. Human Capital Management in the Industrial Revolution 4.0 / Ja. Podhorcová, J. Ďurian, I. Kmecová // Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments. – 2023. – Vol. 2023, No. 1. – P. 57-67

130. Samuelson P.A. The Pure Theory of Public Expenditure // Review of Economics and Statistics. 1954. Vol. 36, № 4. P. 3873
131. Schultz, T.W. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities: in 2 v. / T.W. Schultz // Human Resources. Fifteen Anniversary Colloquium. - N.Y., 1975. - V. 1. - 368 p.
132. Thurow, L. Investment in Human Capital / L. Thurow. - Wadsworth Pub. Co, 1970. - 145 p.
133. Официальная страница АО «Адмиралтейские верфи» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://admship.ru/about/>(дата обращения: 11.06.2026)
134. Официальная страница Национального исследовательского университета ИТМО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://itmo.ru/sveden/svedeniya_ob_obrazovatelnoy_organizacii.htm (дата обращения: 19.06.2026)
135. Официальная страница Петровского колледжа. Раздел «Наши партнеры» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://petrocollege.ru/CollegeAbout/Partnership/?ysclid=msbxt7larb599573167> (дата обращения: 18.03.2026)
136. Официальная страница Санкт-Петербургский государственный морской технический университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.smtu.ru/ru/page/1/> (дата обращения: 19.06.2026)
137. Официальная страница Санкт-Петербургский государственный экономический университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://unecon.ru/ob-universitete/> (дата обращения: 19.06.2026).
138. 29% россиян обучаются чему-то новому практически постоянно. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iom.anketolog.ru/2024/09/13/dopolnitel-noe-obrazovanie-rossiyan> (Дата обращения: 21.10.2024)
139. Адмиралтейские верфи- все о заводе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://www.korabel.ru/shipbuilding/shipyard/admiralty_shipyards.html?ysclid=msbybfrou3408009217(дата обращения: 11.06.2026)

140. Более 80% российских компаний проводят оценку эффективности сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://press.rabota.ru/boleee-80-rossiyskikh-kompaniy-provodyat-otsenku-effektivnosti-sotrudnikov?ysclid=mrjmhwlhf3185291301> (дата обращения: 11.05.2026)

141. Вышли рэнкинги аутсорсинговых компаний и групп [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://raex-rr.com/news/press-reliz/outsourcing_rankings_2026/?ysclid=ms0odciq1833507631 (дата обращения: 14.05.2026)

142. Индекс человеческого капитала 2026 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://geofactbook.com/fact/human-capital-index/2026>(дата обращения: 22.05.2026)

143. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга качества подготовки кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=spo&ysclid=msby2uef3o985614588/>(дата обращения: 03.06.2026)

144. Исследование: Каждая четвертая вакансия в России - для рабочих специальностей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2026/01/12/issledovanie-kazhdaia-chetvertaia-vakansiia-v-rossii-dlia-rabochih-specialnostej.html?ysclid=mrwdrw8tol147302224> (дата обращения: 21.05.2026)

145. Консалтинг под давлением: итоги 2025 года и надежды на цифровизацию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2026/05/28/szhatye-dohody.html?ysclid=mru9chgcj512581424> (дата обращения: 16.05.2026)

146. Общий Рейтинг мониторинга качества подготовки кадров ОО, реализующих программ СПО 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://msd-nica.ru/rankings/rejting-monitoringa-kachestva-podgotovki-kadrov-suzov?type=2&specific=10&district=0®ion=0&group=0&vuzName=/(дата обращения: 03.06.2026)

147. Описание методики формирования рейтинга стран мира по индексу человеческого капитала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/human-capital-index> (дата обращения: 22.05.2026)

148. Позиции Петровского колледжа в рейтинге мониторинга качества подготовки кадров, реализующих программ СПО 2025 (уровень субъекта РФ – г. Санкт-Петербург) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://msd-nica.ru/rankings/rejting-monitoringa-kachestva-podgotovki-kadrov-suzov?type=2&specific=0&district=0®ion=78&group=0&vuzName=>(дата обращения: 05.06.2026)

149. Позиции Петровского колледжа в рейтинге мониторинга качества подготовки кадров, реализующих программ СПО 2025 (уровень федерального округа – СЗФО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://msd-nica.ru/rankings/rejting-monitoringa-kachestva-podgotovki-kadrov-suzov?type=2&specific=0&district=3®ion=0&group=0&vuzName=> (дата обращения: 05.06.2026)

150. Позиции Петровского колледжа в рейтинге мониторинга качества подготовки кадров, реализующих программ СПО 2025 (федеральный уровень) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://msd-nica.ru/rankings/rejting-monitoringa-kachestva-podgotovki-kadrov-suzov?type=2&specific=0&district=0®ion=0&group=0&vuzName=> (дата обращения: 05.06.2026)

151. Распределение выпускников образовательных организаций среднего профессионального образования 2022-2024 гг. выпуска по статусу участия в составе рабочей силы и по занятиям на настоящей или последней работе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/trud_vps_2022-2024.xlsx(дата обращения: 17.05.2026)

152. Россия: Доля сферы услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.theglobaleconomy.com/Russia/Share_of_services/ (дата обращения: 28.05.2026)

153. Соответствие работы трудоустроенных выпускников 2022-2024 гг. выпуска специальности, полученной в образовательной организации среднего профессионального образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/trud_vps_2022-2024.xlsx (дата обращения: 17.05.2026)

154. США ввели санкции против "АЛРОСЫ" и предприятий ОСК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/world/833803> (дата обращения: 12.05.2026)

155. ТОП-16 российских low-code платформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://otzyvmarketing.ru/articles/rossijskie-low-code-platformy/> (дата обращения: 25.06.2026)

156. Цифровая трансформация судостроения: ГК «СиСофт» показала свои проекты. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.korabel.ru/news/comments/cifrovaya_transformacii_sudostroeniya_gk_sisoft_pokazala_svoi_proekty.html (дата обращения: 14.06.2026)