

УДК 33**DOI: 10.34670/AR.2026.89.18.008****Развитие человеческого капитала как основной фактор
повышения конкурентоспособности отраслевого предприятия****Богомолова Ирина Петровна**

Доктор экономических наук, профессор,
Заведующая кафедрой управления,
организации производства и отраслевой экономики,
Воронежский государственный университет инженерных технологий,
394036, Российская Федерация, Воронеж, просп. Революции, 19;
e-mail: kaf-uopioe@vsuet.ru

Василенко Ирина Николаевна

Кандидат экономических наук,
Доцент кафедры управления,
организации производства и отраслевой экономики,
Воронежский государственный университет инженерных технологий,
394036, Российская Федерация, Воронеж, просп. Революции, 19;
e-mail: irina_nw@bk.ru

Амбарцумян Нарек Гайкович

Аспирант кафедры управления,
организации производства и отраслевой экономики,
Воронежский государственный университет инженерных технологий,
394036, Российская Федерация, Воронеж, просп. Революции, 19;
e-mail: ambartsumyanng@vsk.sibur.ru

Уразов Денис Олегович

Аспирант кафедры управления,
организации производства и отраслевой экономики,
Воронежский государственный университет инженерных технологий,
394036, Российская Федерация, Воронеж, просп. Революции, 19;
e-mail: 08.00.05@mail.ru

Аннотация

Развитие человеческого капитала является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности предприятий любой отрасли. В условиях современной экономики, где технологии и оборудование быстро копируются конкурентами, именно знания, навыки и инновационный потенциал сотрудников становятся основным и устойчивым конкурентным преимуществом, трудно воспроизводимым и создающим долгосрочную ценность. Для отраслевых предприятий развитие человеческого капитала напрямую влияет

на конкретные конкурентные преимущества: увеличение производительности труда (за счёт более эффективного использования рабочего времени, внедрения передовых методов работы), рост инновационной активности и адаптивности сотрудников (способность быстро осваивать новые технологии, предлагать идеи по улучшению продуктов и процессов), повышение качества продукции и услуг (снижение брака, улучшение потребительских свойств), снижение издержек (оптимизация процессов, рациональное использование ресурсов) и укрепление репутации работодателя (привлечение лучших кадров, снижение текучести). Для того чтобы человеческий капитал стал эффективным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия, необходимо системно работать в нескольких направлениях: обучение и повышение квалификации (непрерывное образование, курсы, тренинги, переподготовка, развитие лидерских и управленческих навыков); система мотивации (материальное и нематериальное стимулирование, привязка вознаграждения к результатам, признание достижений); формирование кадрового резерва (выявление и подготовка перспективных сотрудников для занятия ключевых позиций, обеспечение преемственности и снижение рисков); создание инновационной среды (развитие культуры экспериментов, поощрение инициативы, внедрение систем генерации идей, кросс-функциональное взаимодействие); инвестиции в здоровье и благополучие сотрудников (медицинское страхование, программы здорового образа жизни, психологическая поддержка, комфортные условия труда). Развитие человеческого капитала сегодня является не просто затратами, а стратегическими инвестициями, определяющими долгосрочную конкурентоспособность предприятия. Систематический подход к обучению, мотивации и обеспечению благоприятных условий труда позволяет сформировать команду, способную создавать уникальные продукты и закладывать предпосылки для долгосрочного лидерства на рынке, а не только обеспечивать текущие операционные результаты. В современных условиях конкурентоспособность предприятия зависит не столько от стоимости сырья или доступности кредитов, сколько от качества его главного актива – человеческого капитала. В рамках данной работы рассмотрены теоретические основы и проведён анализ инвестиций в человеческий капитал на примере ООО «Сагуны мясокомбинат», с разработкой рекомендаций по повышению их эффективности в сфере обучения и развития персонала, совершенствования системы мотивации, организации корпоративной культуры и оценки результативности инвестиций. Практическая значимость заключается в возможности апробации разработок в деятельности предприятия с целью повышения эффективности управления развитием персонала и обоснования инвестиционных решений в сфере человеческого капитала в аспекте повышения конкурентоспособности предприятия.

Для цитирования в научных исследованиях

Богомолова И.П., Василенко И.Н., Амбарцумян Н.Г., Уразов Д.О. Развитие человеческого капитала как основной фактор повышения конкурентоспособности отраслевого предприятия// Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 92-107. DOI: 10.34670/AR.2026.89.18.008

Ключевые слова

управление персоналом, трудовые ресурсы, экономика труда, человеческий капитал, инвестиции, эффективность, конкурентоспособность, мотивация, обучение персонала, кадровый резерв.

Введение

В современных условиях динамично развивающейся экономики, характеризующейся ускорением технологических изменений, цифровизацией бизнес-процессов и ужесточением конкурентной борьбы, ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности любой организации становится качество ее персонала. Физический капитал, включающий здания, оборудование и технологии, сегодня перестает быть единственным и достаточным условием успеха, а на первый план выходит человеческий капитал, представляющий собой совокупность знаний, навыков, компетенций, здоровья и мотивации сотрудников, способных генерировать инновации и обеспечивать высокую производительность труда. В этой связи проблема инвестирования в человеческий капитал приобретает стратегическое значение, поскольку именно вложения в развитие персонала определяют долгосрочную эффективность деятельности организации, ее способность адаптироваться к изменениям внешней предпринимательской среды и реализовывать стратегические цели. Актуальность темы исследования определяется рядом обстоятельств. Во-первых, в условиях кадрового дефицита, наблюдаемого в российской экономике, привлечение и удержание квалифицированных специалистов становится критической задачей для большинства предприятий. По данным Российского союза промышленников и предпринимателей, дефицит кадров в промышленности на начало 2026 г. составляет около 2 млн специалистов, что заставляет работодателей пересматривать подходы к управлению персоналом и активно инвестировать в развитие уже имеющихся сотрудников. Во-вторых, трансформация рынка труда, связанная с изменением ценностных ориентиров новых поколений работников (Y и Z), требует от организаций применения современных технологий развития персонала, ориентированных на непрерывное обучение, карьерный рост и достижение баланса работы и жизни. Объектом исследования выступило предприятие региональной мясной промышленности – ООО «Сагуны мясокомбинат» (Воронежская область). Выбор объекта обусловлен его значимостью для региональной экономики и продовольственного рынка, а также наличием специфических особенностей управления персоналом в производственной сфере, где человеческий фактор играет ключевую роль в соблюдении производственно-технологических процессов, обеспечении эффективности деятельности и качества продукции. Цель работы – теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по развитию человеческого капитала предприятий сферы АПК с подтверждением их целесообразности и определением источников финансирования. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, экономики труда и теории человеческого капитала (Богомолова И.П., Веретенникова Н.В., Егорычева Е.В., Закшевский В.Г., Кибанов А.Я., Лапшова О. А., Одегов Ю.Г., Пашкевич О.А., Твердола М.Н., Яковлева Е.Б.). Информационной базой исследования явились данные бухгалтерской и статистической отчетности отраслевого предприятия, внутренние корпоративные документы по управлению персоналом, материалы кадрового учета, а также данные открытых источников сети Internet. В ходе исследования нашли применение ситуационный, структурно-функциональный, системный и логический подходы. Среди научных методов стоит отметить: конкретизацию, экспертную оценку, анализ, синтез, идеализацию, формализацию, рефлекссию и обобщение.

Результаты и их обсуждения

В современной экономической науке и практике управления персоналом категория «человеческий капитал» занимает центральное место, отражая принципиальное изменение взглядов на роль человека в процессах производства и управления. Если в индустриальную эпоху работник рассматривался преимущественно как один из факторов производства наряду с землей, капиталом и предпринимательскими способностями, то в постиндустриальной экономике акцент смещается на признание человека главным источником создания добавленной стоимости и конкурентных преимуществ организации. Стоит отметить, что термин «человеческий капитал» был введен в научный оборот во второй половине XX в. основоположниками данной теории Т. Шульцем и Г. Беккером. Так, первый определил человеческий капитал как все то, что представляет собой источник будущих удовлетворений и будущих доходов, включая врожденные способности, приобретенные знания, навыки и здоровье. Второй рассматривал человеческий капитал как совокупность знаний, навыков и мотиваций, которыми обладают индивиды, и которые могут быть увеличены через инвестиции в образование, профессиональную подготовку и здравоохранение [Богомолова, Василенко, Уразов, 2025; Лапшова (ред.), 2025].

Анализ сущности человеческого капитала позволяет выделить его основные функции в системе управления организацией. Во-первых, человеческий капитал выполняет производственную функцию, обеспечивая создание товаров и услуг с заданными характеристиками качества и производительности. Во-вторых, он реализует инновационную функцию, выступая источником новых идей, технологий, методов работы и организационных решений. В-третьих, человеческий капитал выполняет адаптационную функцию, позволяя организации гибко реагировать на изменения внешней среды, осваивать новые рынки и внедрять новые технологии. В-четвертых, он обеспечивает конкурентную функцию, создавая уникальные, трудно воспроизводимые конкурентные преимущества, основанные на уникальных знаниях и способностях сотрудников. Наконец, человеческий капитал выполняет социальную функцию, формируя позитивный социально-психологический климат, обеспечивая самореализацию работников и повышая качество их жизни [Богомолова, Шатохина, Воронцова, Амбарцумян, 2025].

Важной характеристикой человеческого капитала является его способность к накоплению и самовозрастанию. В отличие от физического капитала, который в процессе использования подвергается износу и амортизации, человеческий капитал при правильном управлении может перманентно увеличивать свою ценность. Инвестиции в образование, обучение, развитие компетенций создают мультипликативный эффект: чем выше уровень человеческого капитала, тем быстрее и эффективнее происходит его дальнейшее накопление. Однако эта способность к накоплению имеет свои определенные пределы, связанные с возрастом работника, его физическими и когнитивными возможностями, а также с процессами морального устаревания знаний [Веретенникова, 2019].

Таким образом, человеческий капитал представляет собой сложную, многомерную категорию, объединяющую интеллектуальные, физические, социальные, эмоциональные и культурные компоненты, которые в совокупности определяют способность работников создавать экономическую ценность. В современной теории управления персоналом человеческий капитал рассматривается не просто как совокупность работников, а как стратегический ресурс, требующий постоянных инвестиций, грамотного управления и развития.

Понимание структуры человеческого капитала и механизмов его формирования является необходимым условием для разработки эффективных технологий управления развитием персонала и обоснования инвестиционных решений в этой сфере. Вопрос оценки целесообразности инвестиций в развитие персонала является одним из ключевых в управлении человеческими ресурсами, поскольку менеджмент любой организации должен обоснованно принимать решения о направлении средств на обучение, повышение квалификации, развитие компетенций и социальную поддержку сотрудников. Целесообразность таких инвестиций имеет две взаимосвязанные составляющие: экономическую, отражающую вклад в увеличение прибыли и стоимости бизнеса, и социальную, характеризующую улучшение качества трудовой жизни, а также повышение удовлетворенности работой и социально-психологического климата в коллективе. Только комплексный учет обеих составляющих позволяет сформировать объективное представление об эффективности инвестиций в человеческий капитал [Веретенникова, 2019; Соломанидина, 2020].

Экономическая целесообразность инвестирования в развитие персонала основывается на постулате, что вложения в человеческий капитал обладают способностью приносить отдачу, сопоставимую или превышающую отдачу от инвестиций в физический капитал. Механизм формирования экономической отдачи заключается в том, что повышение квалификации и развитие компетенций сотрудников приводит к росту производительности труда, улучшению качества продукции или услуг, сокращению потерь рабочего времени, снижению брака, ускорению внедрения инноваций, повышению эффективности использования оборудования и технологий. В совокупности эти факторы обеспечивают увеличение выручки, снижение издержек и, как следствие, рост прибыли организации. Ключевыми критериями экономической эффективности инвестиций в развитие персонала выступают показатели, позволяющие оценить соотношение затрат на инвестиционные мероприятия и полученных финансовых результатов. К числу таких критериев относятся: прирост выручки в расчете на одного обученного сотрудника; снижение себестоимости продукции за счет повышения производительности труда; сокращение затрат на исправление брака и рекламации; уменьшение потерь рабочего времени, связанных с простоями и низкой квалификацией сотрудников; снижение затрат на подбор и адаптацию персонала вследствие уменьшения текучести; рост операционной и чистой прибыли организации в целом. Особенностью оценки экономической эффективности инвестиций в человеческий капитал является то, что отдача от таких вложений часто носит отсроченный во времени характер и проявляется не только в прямой финансовой форме, но и в виде нематериальных активов, таких как накопленные знания, усовершенствованные бизнес-процессы, усиление инновационного потенциала. Поэтому традиционные методы оценки, основанные на дисконтировании денежных потоков, требуют адаптации с учетом специфики человеческого капитала [Богомолова, Харин, Амбарцумян, Юрова, 2025; Кибанов, Кашганова, 2024].

Социальная целесообразность инвестиций в развитие персонала не менее важна, чем экономическая, поскольку именно социальные эффекты создают основу для долгосрочной устойчивости и развития человеческого капитала. Социальная эффективность проявляется в повышении удовлетворенности работой, росте вовлеченности и лояльности сотрудников, улучшении морально-психологического климата в коллективе, снижении уровня профессионального выгорания, расширении возможностей для самореализации и карьерного роста, повышении конкурентоспособности работников на рынке труда. Эти факторы, хотя и не имеют прямой стоимостной оценки, в конечном счете трансформируются в экономические результаты через снижение показателей текучести, рост производительности труда и

привлечение высококвалифицированных специалистов. Критериями социальной эффективности инвестиций в развитие персонала выступают характеристики качества трудовой жизни и удовлетворенности сотрудников. К их числу относятся: уровень удовлетворенности трудом (измеряемый в ходе опросов); индекс вовлеченности персонала (engagement index); показатель лояльности сотрудников (eNPS – Employee Net Promoter Score); уровень текучести кадров (особенно среди ключевых специалистов); количество конфликтных ситуаций и обращений в службу управления персоналом; уровень заболеваемости и стресса; доля сотрудников, охваченных программами обучения и развития; удовлетворенность карьерным ростом и возможностями профессионального развития. Позитивная динамика этих показателей свидетельствует о социальной эффективности осуществляемых инвестиций [Егорычева, Ильина, Маркеева, 2024].

Стоит подчеркнуть, что взаимосвязь экономической и социальной целесообразности инвестиций в развитие персонала должна носить системный характер. Социальные эффекты создают предпосылки для достижения экономических результатов, а экономическая устойчивость организации обеспечивает возможности для дальнейшего инвестирования в социальную сферу. Пренебрежение социальной составляющей приводит к тому, что даже при высоких экономических показателях деятельности организация сталкивается с проблемами удержания кадров, снижения вовлеченности и накопления скрытых конфликтов, которые в долгосрочной перспективе подрывают ее конкурентоспособность. Таким образом, экономическая и социальная целесообразность инвестиций в развитие персонала являются взаимодополняющими аспектами единой системы управления человеческим капиталом [6, 10].

Проведенный анализ системы управления персоналом и практик инвестирования в человеческий капитал на предприятии ООО «Сагуны мясокомбинат» базировалась на рассмотрении основных характеристик организации, ее кадрового состава, финансовых показателей, а также выявлении ключевых направлений развития персонала, реализуемых в рамках текущей деятельности и в связи с участием организации в федеральном проекте «Производительность труда» [Национальный проект «Производительность труда», www...]. В таблице 1 представлены основные показатели деятельности предприятия за 2022-2024 гг.

Таблица 1 – Показатели деятельности ООО «Сагуны мясокомбинат» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022
Выручка, млн р.	2150	2989	3675	+1525 (+70,9%)
Чистая прибыль, млн р.	96,0	61,6	100,2	+4,2 (+4,4%)
Среднесписочная численность, чел.	337	361	346	+9 (+2,7%)
Производительность труда (выручка/численность), тыс. р./чел.	6379	8280	10622	+4243 (+66,5%)
Рентабельность продаж, %	4,47	2,06	2,73	-1,74 п.п.
Рентабельность активов, %	13,13	8,96	12,85	-0,28 п.п.
Коэффициент текущей ликвидности	1,62	1,52	1,58	-0,04

Источник: составлено авторами на основе данных ООО «Сагуны мясокомбинат»

Анализ данных таблицы 1 показывает, что предприятие демонстрирует устойчивый рост выручки: за период 2022-2024 гг. выручка увеличилась на 70,9% (с 2150 до 3675 млн р.). Производительность труда (рассчитанная как отношение выручки к среднесписочной численности) выросла на 66,5%, что свидетельствует о повышении эффективности использования трудовых ресурсов. Чистая прибыль в 2023 г. снизилась на 35,8% по сравнению

с 2022 г., однако в 2024 г. восстановилась до уровня 100,2 млн р., превысив значение 2022 г. Среднесписочная численность персонала в 2023 г. достигла 361 чел., а в 2024 г. составила 346 чел., что указывает на оптимизацию кадрового состава при одновременном росте выручки. Кадровый состав ООО «Сагуны мясокомбинат» характеризуется значительной численностью и достаточно высокой стабильностью. По состоянию на 2024 г. в организации работало 346 сотрудников. Для анализа структуры персонала и существующих практик инвестирования в человеческий капитал рассмотрены отдельные категории работников и направления их развития (таблица 2).

Таблица 2 – Структура персонала ООО «Сагуны мясокомбинат» по категориям

Категория персонала	Численность, чел.	Удельный вес, %
Руководители	25-30	7-9
Специалисты (технологи, инженеры, экономисты)	50-60	14-17
Основные производственные рабочие	200-220	58-64
Вспомогательный персонал	40-50	12-14
Итого	346	100

Источник: составлено авторами на основе данных [DeafNet, www...]

Важным направлением развития персонала и повышения производительности труда на ООО «Сагуны мясокомбинат» является участие предприятия в национальном проекте «Производительность труда» [Национальный проект «Производительность труда», www...]. В 2024 г. компания присоединилась к данному проекту, что предполагало внедрение методик бережливого производства при поддержке экспертов Регионального центра компетенций (РЦК) Воронежской области. В рамках проекта планировалось реализовать следующие мероприятия по оптимизации производственных процессов и развитию персонала: оптимизировать производство на пилотном участке; сократить излишние запасы и количество аварийных остановок оборудования; проработать приоритеты выполнения заказов; улучшить организацию рабочего пространства для сотрудников (организация рабочих мест по принципам 5S). Участие в федеральном проекте предоставило предприятию не только методическую поддержку, но и возможность повышения квалификации персонала, доступа к льготным кредитам, а также внедрения современных инструментов управления. Эти меры непосредственно связаны с инвестициями в человеческий капитал, поскольку направлены на развитие компетенций сотрудников, улучшение условий труда и повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Для оценки существующих практик инвестирования в человеческий капитал на предприятии проанализированы затраты на персонал. По данным налоговой отчетности в 2025 г. организацией были уплачены страховые взносы на обязательное пенсионное страхование в размере 4035,46 тыс. р., на обязательное медицинское страхование – 935,49 тыс. р., на обязательное социальное страхование – 534,95 тыс. р. На основе этих данных рассчитаны общий фонд оплаты труда и среднемесячная заработная плата работников (таблица 3).

Расчеты показали, что среднемесячная заработная плата на предприятии в 2024 г. составляла около 53 тыс. р., общий фонд оплаты труда превысил 18 млн р. Учитывая рост выручки и производительности труда, можно уверенно прогнозировать увеличение заработной платы в последующие годы. Для оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал рассчитаны показатели, отражающие отдачу от затрат на персонал. В таблице 4 представлены значения основных показателей эффективности использования трудовых ресурсов.

Таблица 3 – Расчет затрат на персонал ООО «Сагуны мясокомбинат» за 2024 г.

Показатель	Значение	Примечание
Страховые взносы на ОПС, тыс. р.	4035,46	Тариф 22%
Страховые взносы на ОМС, тыс. р.	935,49	Тариф 5,1%
Страховые взносы на ВНиМ, тыс. р.	534,95	Тариф 2,9%
Итого страховых взносов, млн р.	22,62	–
Расчетный фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. р.	18343	ФОТ = Взносы / 0,22 (по ОПС)
Среднесписочная численность, чел.	346	–
Среднемесячная заработная плата, тыс. р.	53	(ФОТ / Численность) / 12

Источник: составлено авторами на основе данных [DeafNet, www...]

Таблица 4 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Сагуны мясокомбинат» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Динамика 2024/2022
Выручка на 1 р. ФОТ, р./р.	117,21	162,95	200,36	+83,15
Прибыль на 1 р. ФОТ, р./р.	5,23	3,36	5,46	+0,23
Выручка на одного работника, тыс. р.	6379	8280	10622	+4243
Прибыль на одного работника, тыс. р.	285,47	171,36	289,60	+4,13

Источник: составлено авторами на основе данных [DeafNet, www...]

Анализ данных свидетельствует о положительной динамике показателей эффективности использования трудовых ресурсов. Выручка на 1 р. фонда оплаты труда увеличилась с 117,21 р./р. в 2022 г. до 200,36 р./р. в 2024 г., что свидетельствует о повышении отдачи от затрат на персонал. Выручка на одного работника также демонстрирует устойчивый рост: за три года показатель увеличился на 66,5% (с 6379 до 10622 тыс. р.). Прибыль на одного работника в 2024 г. восстановилась до уровня 289,60 тыс. р., немного превысив показатель 2022 г. (285,47 тыс. р.). Для более детального анализа системы управления персоналом и практик инвестирования в человеческий капитал было необходимо оценить уровень развития различных компонентов человеческого капитала на предприятии. В таблице 5 представлена оценка состояния человеческого капитала ООО «Сагуны мясокомбинат» по ключевым компонентам. Важным аспектом инвестирования в человеческий капитал является анализ источников финансирования развития персонала. На ООО «Сагуны мясокомбинат» можно выделить следующие источники: собственные средства предприятия (финансирование заработной платы, социальных выплат, охраны труда, обучения персонала за счет прибыли организации); средства национального проекта (безвозмездная методическая поддержка, обучение персонала инструментам бережливого производства, доступ к льготным кредитам); государственные программы поддержки (возможность участия в программах повышения квалификации, налоговые льготы).

На основе проведенного анализа системы управления персоналом и существующих практик инвестирования в человеческий капитал ООО «Сагуны мясокомбинат» были выявлены как сильные стороны деятельности предприятия в данной сфере, так и проблемные зоны, требующие совершенствования. К сильным сторонам, формирующим основу для дальнейшего развития, следует отнести устойчивый рост выручки (увеличение на 70,9% за 2022-2024 гг.), значительный рост производительности труда (на 66,5% за тот же период), участие предприятия в национальном проекте «Производительность труда», наличие квалифицированных технологов и специалистов, а также стабильный коллектив с низкой текучестью кадров. В тоже время анализ выявил ряд комплексных проблем: недостаточно развитые системные программы

обучения и повышения квалификации персонала; оценка состояния человеческого капитала показала низкий уровень развития эмоционального и культурного компонентов (3 балла из 5); отсутствие компетентного подход к оценке эффективности инвестиций в развитие персонала; недостаточное использование возможностей государственной поддержки и собственных средств для финансирования программ развития человеческого капитала.

Таблица 5 – Оценка состояния человеческого капитала ООО «Сагуны мясокомбинат»

Компонент человеческого капитала	Характеристика	Оценка (1–5)
Интеллектуальный капитал	Наличие квалифицированных технологов и специалистов; участие в национальном проекте по повышению производительности труда; внедрение бережливых технологий	4
Физический капитал	Организация медицинских осмотров; улучшение рабочего пространства в рамках нацпроекта; наличие программы охраны труда	3
Социальный капитал	Стабильный коллектив; наличие связанных организаций под управлением одного собственника; развитая система внутрикорпоративных связей	4
Эмоциональный капитал	Стабильная численность персонала (незначительные колебания); лояльность работников, подтверждаемая длительностью работы на предприятии	3
Культурный капитал	Внедрение принципов бережливого производства; ориентация на повышение эффективности; корпоративные ценности, транслируемые руководством	3

Источник: составлено авторами на основе данных [Работа России, www...; Пашкевич, Левкина, Недюхина, 2023]

Исходя из выявленных проблем и возможностей, приоритетным направлением совершенствования инвестиций в человеческий капитал является системное развитие профессиональных компетенций персонала с использованием ресурсов федерального проекта «Производительность труда». Предприятие уже активно включилось в реализацию данного проекта, однако эффект от участия будет максимальным также при условии тиражирования успешных практик с пилотного участка на все производственные подразделения. Рекомендуется разработать и внедрить программу корпоративного обучения, предусматривающую: подготовку тренеров из числа наиболее квалифицированных сотрудников; проводить регулярные тренинги по инструментам бережливого производства (5S, картирование потока создания ценности, канбан, стандартизированная работа); создать систему наставничества для новых сотрудников и работников, осваивающих новые компетенции. Затраты на реализацию данной программы могут быть частично покрыты за счет средств национального проекта (безвозмездная методическая поддержка, обучение экспертов), а также за счет собственных средств предприятия в размере до 1% от фонда оплаты труда (около 1,2 млн р. в год).

Вторым направлением следует считать развитие управленческого потенциала и формирование кадрового резерва. Анализ показал, что на предприятии работают 25-30 руководителей, однако система их подготовки и развития отсутствует. Рекомендуется внедрить программу развития управленческих компетенций, включающую: оценку управленческого потенциала руководителей и специалистов; формировать кадровый резерв на ключевые

должности (начальники цехов, технологи, руководители функциональных направлений); проводить программы обучения для руководителей (лидерство, управление командой, эффективные коммуникации, управление конфликтами); внедрить систему ежегодной оценки эффективности труда руководителей (KPI) и обратной связи. Затраты на реализацию данного направления оцениваются в 0,5-0,7 млн р. ежегодно, что составит менее 0,5% от фонда оплаты труда.

Третьим направлением совершенствования инвестиций в человеческий капитал является улучшение условий труда и социальной поддержки работников. Показатель оценки физического капитала предприятия составил 3 балла из 5, что указывает на наличие резервов. В рамках федерального проекта уже начата работа по улучшению рабочего пространства на пилотном участке. Рекомендуется распространить принципы 5S на все производственные участки, что позволит не только улучшить условия труда, но и повысить производительность за счет сокращения потерь рабочего времени. Кроме того, целесообразно расширить программу добровольного медицинского страхования, включив в нее не только руководителей и специалистов, но и основных производственных рабочих; организовать регулярные медицинские осмотры и профилактические мероприятия; внедрить программу психологической поддержки для работников, занятых на напряженных участках производства. Затраты на реализацию данных мероприятий могут быть частично компенсированы за счет снижения потерь рабочего времени по болезни и сокращения текучести кадров.

Четвертым направлением является развитие корпоративной культуры и повышение вовлеченности персонала. Результаты оценки эмоционального и культурного капитала составили 3 балла, что указывает на необходимость целенаправленных инвестиций в данную сферу. Рекомендуется внедрить систему признания достижений работников (доска почета, корпоративные награды, публичные благодарности); организовать регулярные корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива и формирование корпоративной идентичности; создать каналы обратной связи (ящик предложений, регулярные встречи с руководством); транслировать корпоративные ценности через внутренние коммуникации (корпоративная газета, стенды, сайт). Затраты на реализацию данного направления оцениваются в 0,3-0,5 млн р. ежегодно, что является минимальным по сравнению с ожидаемым эффектом в виде повышения лояльности и снижения текучести кадров [Твердола, 2022; Яковлева, Дроздов, Вередюк, Базжина, Маврина, 2026].

Для финансирования предложенных мероприятий рекомендуется использовать следующие источники. Собственные средства предприятия должны стать основными, учитывая рост чистой прибыли в 2024 г. до 100,2 млн р. Целесообразно выделять на программы развития человеческого капитала не менее 5-7% от чистой прибыли (5-7 млн р. в год), что позволит реализовать все предложенные направления. Средства федерального проекта «Производительность труда» предоставляют возможность безвозмездного обучения персонала инструментам бережливого производства, что дает возможность снизить затраты на внешнее обучение. Государственные программы поддержки, включая налоговые льготы для организаций, инвестирующих в развитие персонала (возможность учета затрат на обучение при налогообложении прибыли), также должны быть использованы для оптимизации финансовой нагрузки.

Оценка ожидаемой эффективности от внедрения предложенных рекомендаций может быть произведена на основе следующих прогнозных расчетов. Реализация программы обучения и развития компетенций позволит снизить потери рабочего времени на 5-10%, сократить количество брака на 3-5%, что при текущем объеме выручки (3675 млн р.) даст значительный

экономический эффект в размере 110-180 млн р. в год. Развитие кадрового резерва и снижение текучести кадров (которая в настоящее время находится на низком уровне, но может быть снижена дополнительно на 2-3%) позволит сократить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, составляющие от 50 до 200% годовой заработной платы уходящего специалиста. Для предприятия с численностью 346 чел. экономия может достичь 2-5 млн р. ежегодно.

Комплексная реализация всех предложенных направлений позволит ООО «Сагуны мясокомбинат» повысить эффективность развития человеческого капитала по всем структурным элементам: интеллектуальный капитал получит дополнительный импульс роста за счет системного обучения и развития; физический капитал укрепится благодаря улучшению условий труда и программы ДМС; социальный капитал усилится за счет развития корпоративной культуры и системы признания; эмоциональный капитал возрастет в результате повышения заработной платы и вовлеченности; культурный капитал сформируется на основе внедренных корпоративных ценностей и принципов бережливого производства. Таким образом, предложенные рекомендации позволят предприятию не только повысить производительность труда и финансовой результативности, но и создать устойчивый задел для долгосрочного развития в условиях жесткой конкуренции на рынке мясопереработки.

Заключение

На начальном этапе исследования были рассмотрены теоретические основы инвестиций в человеческий капитал организации. Установлено, что человеческий капитал представляет собой сложную многомерную категорию, включающую интеллектуальный, физический, социальный, эмоциональный и культурный компоненты, совокупность которых определяет способность работников создавать экономическую ценность. Экономическая целесообразность инвестиций в развитие персонала определяется через показатели прироста выручки, снижения издержек, роста производительности труда, а также рентабельности инвестиций (ROI). Социальная целесообразность подтверждается повышением удовлетворенности трудом, вовлеченности, лояльности сотрудников, снижением текучести кадров и профессионального выгорания. Эффективная инвестиционная политика в сфере управления персоналом требует комплексного подхода, учитывающего как экономические, так и социальные аспекты. Проведенный анализ инвестиций в человеческий капитал на примере объекта исследования – ООО «Сагуны мясокомбинат» – показал, что предприятие является значимым игроком на рынке мясопереработки Воронежской области. Оно демонстрирует устойчивый рост выручки (увеличение на 70,9% за 2022-2024 гг.) и производительности труда (рост на 66,5% за тот же период). Среднесписочная численность персонала в 2024 г. составила 346 чел., структура персонала характеризуется преобладанием основных производственных рабочих (58-64%). Расчеты показали, что в 2024 г. фонд оплаты труда достиг 18343 тыс. р., среднемесячная заработная плата ~ 53 тыс. р. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов имели положительную динамику: выручка на 1 рубль фонда оплаты труда увеличилась с 117,21 р. в 2022 г. до 200,36 р. в 2024 г., годовая производительность труда одного работника выросла на 4243 тыс. р. В настоящее время предприятие активно участвует в федеральном проекте «Производительность труда», что открывает ему дополнительные возможности для развития персонала и внедрения современных методов управления. Оценка состояния человеческого капитала по ключевым компонентам показала высокий уровень интеллектуального и социального капитала (4 балла) и средний уровень физического, эмоционального и культурного капитала (3 балла). Основными источниками инвестиций в человеческий капитал выступали

собственные средства предприятия, а также средства национального проекта. В заключительной части исследования были разработаны рекомендации по повышению эффективности инвестиций в человеческий капитал ООО «Сагуны мясокомбинат». На основе выявленных проблем (недостаточное развитие программ обучения, низкий уровень эмоционального и культурного капитала) определены четыре приоритетных направления инвестирования. Первое направление – системное развитие профессиональных компетенций на основе внедрения программы корпоративного обучения, подготовку внутренних тренеров, создания системы наставничества. Второе – развитие управленческого потенциала и формирование кадрового резерва через оценку компетенций руководителей, программы обучения и систему KPI. Третье – улучшение условий труда и социальной поддержки в рамках расширения программы ДМС, организации медицинских осмотров, внедрения принципов 5S на всех участках. Четвертое – развитие корпоративной культуры и повышение вовлеченности через систему признания достижений, корпоративные мероприятия и каналы обратной связи. Для финансирования предложенных мероприятий рекомендуется использовать как собственные средства предприятия (5-7% от чистой прибыли, что составляет 5-7 млн р. в год), так и средства национального проекта «Производительность труда» (безвозмездное обучение персонала) и государственных программ поддержки (налоговые льготы). Оценка ожидаемой эффективности показывает, что реализация рекомендаций позволит увеличить выручку на 1 рубль фонда оплаты труда до 40-45 р., снизить потери рабочего времени на 5-10%, сократить брак на 3-5%. В результате будет получен экономический эффект в сумме 110-180 млн р. в год, а также снижены показатели текучести кадров и сопутствующих затрат на 2-5 млн р. ежегодно. Таким образом, предложенные рекомендации по совершенствованию инвестиций в человеческий капитал позволят ООО «Сагуны мясокомбинат» повысить уровень развития всех структурных компонентов человеческого капитала, увеличить производительность труда, улучшить финансовые результаты и создать устойчивую основу для долгосрочного развития в условиях жесткой конкуренции на рынке мясопереработки. Безусловно, реализация разработанных мероприятий требует системного подхода, вовлеченности руководства и последовательного выполнения намеченных этапов. Поэтому в перспективе предприятию рекомендуется регулярно проводить оценку эффективности инвестиций в человеческий капитал и корректировать направления развития с учетом изменяющихся условий внешней среды и стратегических целей организации.

Библиография

1. Богомолова И. П., Василенко И.Н., Уразов Д.О. Повышение эффективности HR-менеджмента компании в условиях трансформации рынка труда и обеспечения стратегического развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 8. №6 (159). С. 17-27.
2. Богомолова И.П., Харин А.Н., Амбарцумян Н.Г., Юрова И.С. Формирование механизма управления персоналом в современной экономической среде: теоретические выкладки и научно-методические аспекты // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. №11. С. 2247-2266.
3. Богомолова И.П., Шатохина Н.М., Воронцова Ю.Н., Амбарцумян Н.Г. Научно-методическое обоснование оценки уровня конкурентоспособности субъектов рыночного хозяйствования с учетом действующей практики реализации бизнес-процессов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. №11 (164). С. 5-20.
4. Веретенникова Н. В. Человеческий капитал в экономике знаний // Вестник Томского государственного университета. 2019. №342. С. 145-149.
5. Егорычева Е. В., Ильина Е.А., Маркеева В.А. Оценка влияния инвестиций в персонал IT-компаний на интеллектуальный капитал и рентабельность активов // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2024. №2 (42). С. 40–51. DOI: 10.24151/2409-1073-2024-2-40-51.
6. Закшевский В.Г., Богомолова И.П., Василенко И.Н., Ибрагимов Р.И. Развитие агропродовольственного сектора

- России в условиях современных вызовов // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2025. – №1 (119). – С. 20-31.
7. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебное пособие. – Москва. Проспект, 2024. – 156 с. – ISBN 978-5-392-13186-8.
8. Лапшова О. А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва: Юрайт, 2025. – 406 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-01928-5.
9. Национальный проект «Производительность труда». – URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/proizvoditelnost-truda/> (дата обращения: 08.06.2026). – Текст: электронный.
10. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Москва: Юрайт, 2023. – 467 с.
11. ООО «Сагуны мясокомбинат» реквизиты, юридический адрес, ИНН 3624005492 / СБИС. – URL: <https://saby.ru/contragents/3624005492/362401001> (дата обращения: 08.06.2026). – Текст: электронный.
12. ООО «Сагуны мясокомбинат»: вакансии и информация о компании / Работа России. – URL: <https://trudvsem.ru/company/1173668058156> (дата обращения: 09.06.2026). – Текст: электронный.
13. ООО «Сагуны мясокомбинат»: информация о компании / Информационный портал DeafNet. – URL: <https://www.deafnet.ru/rabota/rabotodatel.php?id=40922> (дата обращения: 07.06.2026). – Текст: электронный.
14. Пашкевич О.А., Левкина В.О., Недюхина О.М. Кадровая политика: сущность, виды, принципы формирования, особенности в сельском хозяйстве // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. 2023. №49. С. 285-294.
15. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 312 с.
16. Твердола Н. М. Оцениваем человеческий капитал и эффективность вложенных в него инвестиций // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. №6. С. 67–71. – DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-6-67-71.
17. Яковлева Е. Б. Управление персоналом. Рынок труда: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Б. Яковлева, О. А. Дроздов, О. В. Вередюк, В. А. Базжина, И. А. Маврина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2026. – 252 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-14401-7.

Human Capital Development as the Main Factor in Increasing the Competitiveness of an Industry Enterprise

Irina P. Bogomolova

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Management,
Production Organization and Sectoral Economics,
Voronezh State University of Engineering Technologies,
394036, 19, Revolyutsii ave., Voronezh, Russian Federation;
e-mail: kaf-uopioe@vsuet.ru

Irina N. Vasilenko

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Management,
Production Organization and Sectoral Economics,
Voronezh State University of Engineering Technologies,
394036, 19, Revolyutsii ave., Voronezh, Russian Federation;
e-mail: irina_nw@bk.ru

Narek G. Ambartsumyan

Postgraduate Student of the Department of Management,
Production Organization and Sectoral Economics,
Voronezh State University of Engineering Technologies,
394036, 19, Revolyutsii ave., Voronezh, Russian Federation;
e-mail: ambartsumyanng@vsk.sibur.ru

Denis O. Urazov

Postgraduate Student of the Department of Management,
Production Organization and Sectoral Economics,
Voronezh State University of Engineering Technologies,
394036, 19, Revolyutsii ave., Voronezh, Russian Federation;
e-mail: 08.00.05@mail.ru

Abstract

Human capital development is one of the key factors in increasing the competitiveness of enterprises in any industry. In the conditions of the modern economy, where technologies and equipment are quickly copied by competitors, it is precisely the knowledge, skills, and innovative potential of employees that become the main and sustainable competitive advantage, difficult to reproduce and creating long-term value. For industry enterprises, human capital development directly affects specific competitive advantages: an increase in labor productivity (due to more efficient use of working time, the introduction of advanced work methods), growth of innovative activity and adaptability of employees (the ability to quickly master new technologies, propose ideas for improving products and processes), improvement of the quality of products and services (reduction of defects, improvement of consumer properties), cost reduction (optimization of processes, rational use of resources), and strengthening of the employer's reputation (attracting the best personnel, reducing turnover). In order for human capital to become an effective tool for increasing the enterprise's competitiveness, it is necessary to work systematically in several directions: training and professional development (continuous education, courses, trainings, retraining, development of leadership and managerial skills); motivation system (material and non-material incentives, linking remuneration to results, recognition of achievements); formation of a personnel reserve (identification and preparation of promising employees for occupying key positions, ensuring continuity and reducing risks); creation of an innovative environment (development of a culture of experimentation, encouragement of initiative, implementation of idea generation systems, cross-functional interaction); investments in employee health and well-being (medical insurance, healthy lifestyle programs, psychological support, comfortable working conditions). Human capital development today is not merely an expense but a strategic investment that determines the long-term competitiveness of an enterprise. A systematic approach to training, motivation, and ensuring favorable working conditions allows forming a team capable of creating unique products and laying the prerequisites for long-term leadership in the market, rather than merely ensuring current operational results. In modern conditions, the competitiveness of an enterprise depends not so much on the cost of raw materials or the availability of loans, but on the quality of its main asset – human capital. Within the framework of this work, theoretical foundations

are considered and an analysis of investments in human capital is conducted using the example of LLC "Saguny Meat Processing Plant," with the development of recommendations for increasing their efficiency in the field of personnel training and development, improving the motivation system, organizing corporate culture, and evaluating the effectiveness of investments. Practical significance lies in the possibility of testing the developments in the enterprise's activities in order to increase the efficiency of personnel development management and substantiate investment decisions in the field of human capital in terms of increasing the enterprise's competitiveness.

For citation

Bogomolova I.P., Vasilenko I.N., Ambartsumyan N.G., Urazov D.O. (2026) Razvitie chelovecheskogo kapitala kak osnovnoy faktor povysheniya konkurentosposobnosti otraslevogo predpriyatiya [Human Capital Development as the Main Factor in Increasing the Competitiveness of an Industry Enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 92-107. DOI: 10.34670/AR.2026.89.18.008

Keywords

Personnel management, labor resources, labor economics, human capital, investments, efficiency, competitiveness, motivation, personnel training, personnel reserve.

References

1. Bogomolova I.P., Vasilenko I.N., Urazov D.O. (2025). Povysheniye effektivnosti HR-menedzhmenta kompanii v usloviyakh transformatsii rynka truda i obespecheniya strategicheskogo razvitiya [Improving the Efficiency of Company HR Management in the Context of Labour Market Transformation and Ensuring Strategic Development]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*, 8(6), 17-27.
2. Bogomolova I.P., Kharin A.N., Ambartsumyan N.G., Yurova I.S. (2025). Formirovaniye mekhanizma upravleniya personalom v sovremennoy ekonomicheskoy srede: teoreticheskiye vykladki i nauchno-metodicheskiye aspekty [Formation of a Personnel Management Mechanism in the Modern Economic Environment: Theoretical Propositions and Scientific-Methodological Aspects]. *Liderstvo i menedzhment*, 12(11), 2247-2266.
3. Bogomolova I.P., Shatokhina N.M., Vorontsova Yu.N., Ambartsumyan N.G. (2025). Nauchno-metodicheskoye obosnovaniye otsenki urovnya konkurentosposobnosti sub"yektov rynochnogo khozyaystvovaniya s uchetom deystvuyushchey praktiki realizatsii biznes-protsessov [Scientific-Methodological Substantiation of Assessing the Competitiveness Level of Market Economy Entities Considering Current Business Process Implementation Practices]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*, 4(11), 5-20.
4. Veretennikova N.V. (2019). Chelovecheskiy kapital v ekonomike znaniy [Human Capital in the Knowledge Economy]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 342, 145-149.
5. Egorycheva E.V., Ilina E.A., Markeeva V.A. (2024). Otsenka vliyaniya investitsiy v personal IT-kompaniy na intellektual'nyy kapital i rentabel'nost' aktivov [Assessment of the Impact of Investments in IT Companies' Personnel on Intellectual Capital and Return on Assets]. *Ekonomicheskiye i sotsial'no-gumanitarnyye issledovaniya*, 2(42), 40-51. DOI: 10.24151/2409-1073-2024-2-40-51.
6. Zakshevsky V.G., Bogomolova I.P., Vasilenko I.N., Ibragimov R.I. (2025). Razvitiye agroproduktov'stvennogo sektora Rossii v usloviyakh sovremennykh vyzovov [Development of the Agri-Food Sector of Russia in the Context of Modern Challenges]. *Ekonomika, trud, upravleniye v sel'skom khozyaystve*, 1(119), 20-31.
7. Kibanov A.Ya., Kashtanova E.V. (2024). *Upravleniye personalom: teoriya i praktika. Upravleniye delovoy kar'yeroy, sluzhebno-professional'nyim prodvizheniyem i kadrovym rezervom* [Personnel Management: Theory and Practice. Management of Business Career, Professional Advancement and Personnel Reserve]. Prospekt.
8. Lapshova O.A. (ed.) (2025). *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Yurayt.
9. Natsional'nyy proyekt "Proizvoditel'nost' truda" [National Project "Labour Productivity"]. Available at: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/proizvoditelnost-truda/> (accessed: 08.06.2026).
10. Odegov Yu.G., Rudenko G.G. (2023). *Upravleniye personalom* [Personnel Management]. Yurayt.
11. ООО "Saguny myasokombinat" rekvizity, yuridicheskiy adres, INN 3624005492 [Saguny Meat Processing Plant LLC: Details, Legal Address, TIN 3624005492]. SBL.S. Available at: <https://saby.ru/contragents/3624005492/362401001> (accessed: 08.06.2026).

12. ООО "Saguny myasokombinat": vakansii i informatsiya o kompanii [Saguny Meat Processing Plant LLC: Vacancies and Company Information]. *Rabota Rossii*. Available at: <https://trudvsem.ru/company/1173668058156> (accessed: 09.06.2026).
13. ООО "Saguny myasokombinat": informatsiya o kompanii [Saguny Meat Processing Plant LLC: Company Information]. *DeafNet*. Available at: <https://www.deafnet.ru/rabota/rabotodatel.php?id=40922> (accessed: 07.06.2026).
14. Pashkevich O.A., Levkina V.O., Nedyukhina O.M. (2023). Kadrovaya politika: sushchnost', vidy, printsipy formirovaniya, osobennosti v sel'skom khozyaystve [Personnel Policy: Essence, Types, Formation Principles, Features in Agriculture]. *Ekonomicheskiye voprosy razvitiya sel'skogo khozyaystva Belarusi*, 49, 285-294.
15. Solomanidina T.O. (2020). *Motivatsiya trudovoy deyatelnosti personala* [Motivation of Personnel Labour Activity]. YuNITI-DANA.
16. Tverdola N.M. (2022). Otsenivayem chelovecheskiy kapital i effektivnost' vlozhennykh v nego investitsiy [Assessing Human Capital and the Effectiveness of Investments Made in It]. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 11(6), 67-71. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-6-67-71.
17. Yakovleva E.B., Drozdov O.A., Veredyuk O.V., Bazhzhina V.A., Mavrina I.A. (2026). *Upravleniye personalom. Rynok truda* [Personnel Management. Labour Market]. (2nd ed.). Yurayt.