

*На правах рукописи*



**Валебникова Ольга Александровна**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ОСНОВЕ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО КОНСАЛТИНГА В  
ИНТЕРЕСАХ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(управление инновациями)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2020

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент  
**Калинина Ольга Владимировна**

**Официальные оппоненты:** **Иванов Сергей Анатольевич**  
доктор экономических наук, доцент, заведующий лабораторией изучения социально-экономических и политических процессов современного общества, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет»

**Яковлева Елена Владимировна**  
доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой «Менеджмент и сервис», Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Омский государственный технический университет»

**Ведущая организация:** Автономное образовательное учреждение высшего образования Ленинградской области «Государственный институт экономики, финансов, права и технологий»

Защита состоится «30» апреля 2020 года в 16-00 часов на заседании объединенного диссертационного совета Д 999.056.02 на базе ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО» по адресу: 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29, III учебный корпус, ауд. 506.

С диссертацией можно ознакомиться в Фундаментальной библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» <http://www.spbstu.ru/science/defences.html>, в библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет ИТМО» <http://fppo.ifmo.ru>.

Автореферат разослан \_\_\_\_\_ 2020 года.

Ученый секретарь диссертационного совета,  
доктор экономических наук, доцент



О.В. Калинина

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Современная экономика осуществляет стремительный переход к цифровой экономике, которая требует непрерывных инноваций, коренных изменений в бизнес-процессах хозяйствующих субъектов, развития корпоративной культуры и изменения принципов и методов управления. Развитие экономики будущего нашей страны направлено на цифровизацию, внедрение инновационных процессов и технологий, производство конкурентоспособной продукции, развитие инновационной деятельности. Это достижимо посредством реализации национальных проектов по 12 направлениям стратегического развития, установленных Указом Президента России от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Предприятия, осуществляющие инновационную деятельность, нуждаются в сотрудниках, которые смогут наилучшим образом выстроить бизнес-процессы, наладить устойчивую кооперацию экономических, социальных, психологических взаимосвязей внутри подразделений, тем самым сократив время выполнения работы, увеличить ее результативность и достичь инновационных целей и задач. Таковыми являются сотрудники с высоким уровнем человеческого капитала, способные осуществлять его эффективное использование. Развитие человеческого капитала сотрудника делает его ценным ресурсом для предприятия.

Человеческие ресурсы для предприятия являются уникальным источником ускорения роста экономики и ее инновационного развития. Сотрудники развиваются, растут профессионально, приобретают новые компетенции и являются ключевым источником формирования добавленной стоимости для предприятия. Анализ человеческого капитала на предприятии позволяет оценить навыки, знания, умения сотрудников, а также выявить наиболее перспективные сферы для инвестирования (сотрудники, отделы, бизнес-процессы). Таким образом, именно сотрудники становятся центром внимания исследователей как основная движущая сила инновационного развития.

Однако, в условиях ограниченности финансовых ресурсов предприятия зачастую не инвестируют в развитие сотрудников, а стараются поддерживать производственные мощности, развивая клиентский капитал, и уделяя внимание расширению производства. В условиях высокой конкуренции, традиционные способы создания конкурентных преимуществ не дают высоких и быстрых результатов. Сложившаяся ситуация, по мнению автора, требует применения новых подходов к управлению человеческим капиталом. Поэтому интеллектуально-ориентированный консалтинг, способствующий развитию инновационной деятельности предприятия, обуславливает актуальность темы диссертационного исследования.

**Целью исследования** является разработка теоретических и практических положений по внедрению интеллектуально-ориентированного консалтинга в систему управления человеческим капиталом в интересах развития инновационной деятельности предприятия.

Достижение поставленной цели определило необходимость решения следующих **задач**:

1. Исследовать особенности инновационной деятельности предприятия и роль инноваций в управлении человеческим капиталом;

2. Уточнить определение человеческого капитала и расширить его характеристики для развития инновационной деятельности предприятия;

3. Сформулировать понятие «интеллектуально-ориентированного консалтинга» и определить набор методов его составляющих, направленных на управление человеческим капиталом в интересах развития инновационной деятельности предприятия;

4. Описать влияние интеллектуально-ориентированного консалтинга на инновационное развитие предприятия, а также разработать механизм его внедрения в систему управления человеческим капиталом для развития инновационной деятельности предприятия;

5. Разработать систему уровней человеческого капитала в зависимости от характеристик, влияющих на инновационную деятельность предприятия;

6. Предложить систему показателей оценки уровней человеческого капитала, влияющих на развитие инновационной деятельности предприятия;

7. Разработать практические рекомендации по управлению человеческим капиталом на основе интеллектуально-ориентированного консалтинга в интересах развития инновационной деятельности предприятия.

**Объектом исследования** являются предприятия, осуществляющие инновационную деятельность.

**Предметом исследования** выступают теоретические и практические вопросы, связанные с совершенствованием инновационной деятельности предприятия посредством управления человеческим капиталом на основе интеллектуально-ориентированного консалтинга.

**Степень разработанности темы.** Разработкой и систематизацией понятия и способов управления человеческим капиталом впервые занимались зарубежные представители экономических школ, такие как Армстронг М., Бонтис Н., Боулс С., Бэкер Г., Гуд Р.Б., Давенпорт Т., Кирнс Дж., Мейо Э., Фромбрун Дж., Шульц Т. и др.

Тема человеческого капитала в управлении инновационной деятельностью получила развитие в работах С.А. Агаркова, Д.К. Балахановой, Т.И. Гавриловой, Д.В. Горелова, П.М. Гуреева, В.В. Даньшиной, И.В. Ильинского, В.Я. Горфинкель, А.Я. Кибанова, В.В. Кафидова, А.В. Козлова, М.А. Макаренко, Н.Ю. Нестеренко, И.Л. Туккель, Т.П. Хохловой, А.Е. Череповицына, Н.И. Шаталова и др.

Результаты теоретических и практических исследований человеческого капитала представлены в трудах таких отечественных авторов как Е.А. Боровских, Т.В. Григорова, В.С. Ефимов, Р.И. Капелюшников, В.И. Марцинкевич, В.Т. Смирнов, Г.А. Хмелева. Особый научный интерес к методам оценки интеллектуального и человеческого капиталов изложен в трудах В.С. Гойло, А.В. Дайновского, А.И. Добрынина, С.А. Дятлова, О.В. Заборовской, С.А. Иванова, А.В. Корицкого, М.М. Критского, С.А.

Курганского, М.А. Макаренченко, Е.Б. Роговой, В.И. Романчина, Л.Г. Симкиной, И.В. Скоблякова, В.Т. Смирнова, И.В. Сошникова, Е.Д. Цыреновой, Е.В. Яковлевой и др.

Вопросам управления развитием инновационного предприятия уделяется большое внимание в работах Б. Абрахам, А.В. Бабкина, Е.Л. Богдановой, А.Г. Будрина, В.В. Глухова, К. Гоффин, С.Я. Иванова, И.В. Ильина, О.В. Калининой, А.В. Козлова, В.И. Макарова, Т.П. Некрасовой, Д.Г. Родионова, Г.Ю. Силкиной, А.С. Соколицына, С.Б. Сулоевой и др.

В то же время, роль консалтинга в развитии и управлении человеческим капиталом в современной экономике рассмотрена недостаточно. Предпосылки интеллектуально-ориентированного консалтинга как самостоятельной технологии управления, нашли свое отражение в работах таких отечественных и зарубежных исследователей как: Адлер Ю.П., Архангельский Г., Генкин Б.М., Голви Т., Грачев М.В., Данилова М.А., Джексон П., Джураном Дж., Доуни М., Зенгер Дж.Х., Исикава К., Киселев А.Н., Комиссаров Д., Конти Т., Кортес Ж.П., Кросби Ф., Левкина Н., Лосев С., Лэмпел Дж., Маклеод А., Мамон Н.В., Маслова Е.В., Перцев А.В., Рогачев С.А., Рок Д., Савкин А.Д., Симонова Л.Н., Стивенсон В., Тагути Г., Таргет Д., Тютюнник А., Уитмор Дж., Фейгенбаум А., Хант В., Харрингтон Дж., Хилмер П.Г., Хоукинс П., Шухарт У., Щекин Г.В. и др.

Несмотря на солидную базу научных исследований, многие теоретические, методические и практические вопросы управления человеческим капиталом остаются дискуссионными. В науке окончательно не разработан унифицированный подход к организации эффективной системы управления человеческим капиталом, который бы мог быть положен в основу инновационного развития предприятия в эпоху цифровой экономики. Поэтому управление человеческим капиталом на основе интеллектуально-ориентированного консалтинга в целях инновационного развития предприятия определил выбор темы диссертационного исследования.

**Теоретическую основу** исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области инновационного и стратегического управления, в том числе по развитию и управлению человеческим капиталом на предприятиях различной отраслевой направленности.

**Методологическую основу работы** составили общенаучные методы исследования, такие как классификация, обобщение, индукция, дедукция, описание, сравнение, анализ, экономико-статистические методы и методы экспертных оценок.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Область исследования диссертационной работы соответствует п.2.29. «Совершенствование методологии управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития» паспорта научной специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями).

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в разработке теоретических и методических положений использования интеллектуально-ориентированного консалтинга на предприятиях, осуществляющих инновационную деятельность.

**К числу наиболее значимых и обладающих научной новизной результатов, автор относит следующие положения:**

1. Выявлены особенности инновационной деятельности предприятия, и обоснована особая роль человеческого капитала, являющегося драйвером развития инновационной деятельности предприятия, выступающим его конкурентным преимуществом.

2. Уточнено определение человеческого капитала путем отбора необходимых элементов с акцентом на формирование человеческого капитала, нацеленного на реализацию инновационных задач предприятия.

3. Введено понятие интеллектуально-ориентированного консалтинга применительно к инновационной деятельности предприятия, разработан его инструментарий, ориентированный на управление человеческим капиталом.

4. Описано целенаправленное воздействие интеллектуально-ориентированного консалтинга на инновационное развитие предприятия, и разработан механизм его внедрения в систему управления человеческим капиталом через Программу внедрения интеллектуально-ориентированного консалтинга и Политику управления знаниями, реализация которых фокусирует человеческий капитал предприятия на выполнение инновационных целей и задач.

5. Разработана система уровней человеческого капитала в зависимости от степени их влияния на инновационную деятельность предприятия, применимая для различных должностей на предприятиях различных форм собственности, а также направлений деятельности и выполняемых функций.

6. Предложена система показателей оценки уровней человеческого капитала, позволяющая учитывать отраслевые особенности, рыночные позиции, уровень развития человеческого капитала и инновационные цели предприятия.

Разработаны практические рекомендации по управлению человеческим капиталом на основе интеллектуально-ориентированного консалтинга в интересах развития инновационной деятельности предприятия, которые представляют собой взаимоувязанные этапы внедрения и последовательные действия.

**Теоретическая значимость работы** заключается в обосновании и развитии теоретико-методологических основ и определений, которые могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях по управлению человеческим капиталом в инновационном и стратегическом управлении.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что полученные результаты доведены до конкретных предложений и рекомендаций, которые могут стать базой при внедрении в бизнес-процессы предприятия элементов инновационного характера в части управления человеческим капиталом.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** определяется корректной теоретико-методологической базой исследования, включающей анализ многочисленных трудов отечественных и зарубежных учёных в области управления человеческим капиталом; информационной базой исследования, полученной из надежных источников, представленной статистическими, аналитическими, информационно-правовыми материалами, данными независимых консалтинговых организаций, материалами специальных периодических изданий, в том числе публикациями в сети Интернет.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертации обсуждались на различных международных и всероссийских научно-практических конференциях: Международная конференция «ЕСКМ 2019-20th European Conference on Knowledge Management (ЕСКМ 2019)», 2019 г.; Международная конференция «International Business Information Management Conference IBIMA», 2018-2019 гг.; международная конференция «Advances in Intelligent Systems and Computing, Proceedings of International Scientific Conference Energy Management of Municipal Transportation Facilities and Transport, EMMFT-2017», 2017 г.; международная конференция «Lecture Notes in Computer Science», 2016 г.; Научный форум с международным участием «Неделя науки СПбПУ», 2016-2011 гг.; Всероссийская конференция с международным участием «Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли», 2017 г.; Всероссийская конференция с международным участием «Стратегическое управление организациями в изменяющемся мире», 2017-2015 гг.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 23 работы, общим объемом 11,4 п.л., в том числе 4 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ, объемом 3,2 п.л., 5 статей в изданиях, входящих в базы данных Scopus и Web of Science, объемом 1,9 п.л.

**Структура диссертации.** Общий объем диссертации составляет 178 страницы, состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка использованной литературы (170 источников). Текст сопровождается рисунками, таблицами, формулами.

## **II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

На защиту выносятся следующие положения и результаты:

**1. Выявлены особенности инновационной деятельности предприятия и обоснована особая роль человеческого капитала, являющегося драйвером развития инновационной деятельности предприятия, выступающим его конкурентным преимуществом.**

Инновационная деятельность вносит существенные или коренные преобразования в деятельность предприятия. При этом возникает неопределенность от внедрения инноваций. При наличии качественных технико-экономических обоснований одни проекты приносят наилучший результат, другие даже отрицательный. Чтобы максимизировать

положительный эффект и минимизировать потери от реализации нововведений, необходимо управлять людьми, которые их реализуют. На рис. 1 представлена роль системы управления человеческим капиталом в интересах развития инновационной деятельности предприятия.

В работе был проведен анализ позиций ученых, экономистов, а также анализ содержания нормативно-законодательных документов в области инновационной деятельности, в результате которого были сделаны следующие выводы:

1. Несмотря на то, что на сегодняшний момент сформирован понятийный аппарат основных дефиниций, характеризующий инновации и инновационную деятельность, теория инноваций непрерывно развивается вместе с возникновением новых экономических особенностей и факторов.

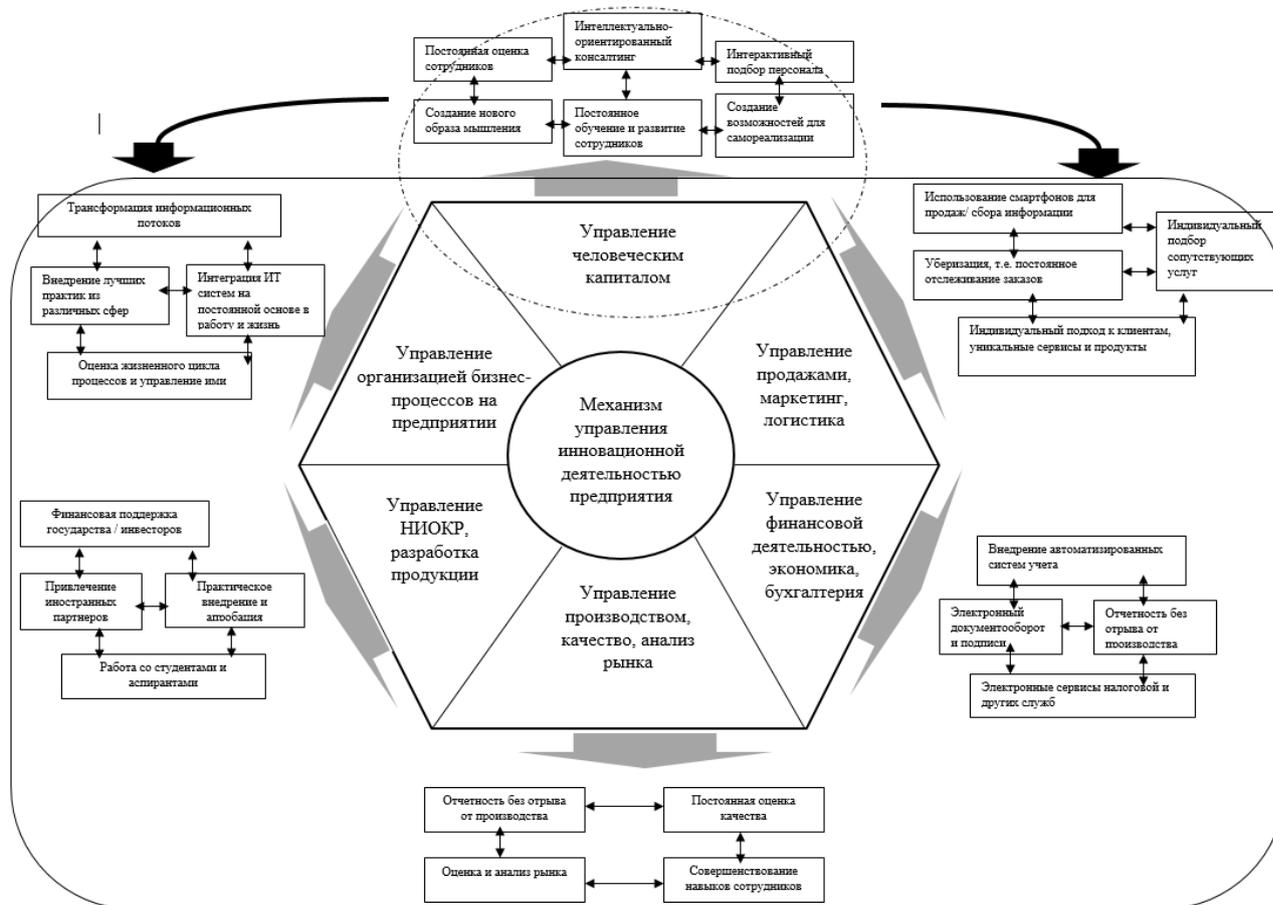


Рисунок 1. – Роль системы управления человеческим капиталом в интересах развития инновационной деятельности предприятия, разработано автором

2. Считаю, что термины инновации, инновационное развитие и инновационный процесс по своему смысловому значению и содержанию являются многосторонними и сложными понятиями. Очевидно, что не существует среди экспертов единого мнения по применению подходов, методов, моделей относительно перспектив развития российской экономики, поэтому развитие инновационной деятельности на макро- и микро- уровнях требует постоянного переосмысления и дополнения.

3. Инновации – это результат инновационной деятельности или инновационного процесса. В зависимости от целевой ориентации предприятия, решается в какой практической деятельности инновации будут применены.

4. Основные научные и практические дискуссии касаются выбора оптимального управления инновационного развития предприятия.

5. Технологические и социально-экономические изменения меняют саму природу экономической деятельности и способы ведения бизнеса. Изменения требуют новой культуры, широкого спектра новых знаний и навыков.

6. Возрастает роль человеческого капитала для устойчивого прогрессивного инновационного развития предприятий. Новые знания и навыки становятся ключевыми ресурсами человеческого капитала. Задача управления – управление человеческим капиталом таким образом, чтобы найти компромисс между многовариантностью решений при внедрении инноваций и выполнении инновационных стратегий в установленные сроки.

7. Для раскрытия новых возможностей и устойчивого развития объективно необходимы новые способы, методы и технологии в обучении и управлении человеческим капиталом.

## **2. Уточнено определение человеческого капитала путем отбора необходимых элементов с акцентом на формирование человеческого капитала, нацеленного на реализацию инновационных задач предприятия.**

В результате проведенного анализа в диссертационном исследовании было уточнено понятие человеческого капитала, под которым понимается уникальный набор компетенций, навыков, знаний, умений, опыта человека, развиваемый в процессе обучения и профессиональной деятельности посредством традиционных и инновационных методик, от которого ожидается порождение новаторских идей, принятие и внедрение инноваций и, как следствие, получение экономических выгод в будущем. Данное определение актуально для предприятий различных форм собственности, которые рассматривают человеческий капитал как мощный импульс развития и реформирования предприятия.

Подчеркнем, что от того какие методы и подходы будут использованы для управления человеческим капиталом, какие инвестиции в сотрудников будут приоритетными, будет зависеть готовность человека порождать новые идеи, внедрять инновации, реализовывать инновационные стратегии, таким образом, создавая непрерывное развитие инновационной деятельности предприятия. Наличие человеческого капитала, который мотивирован на внедрение инноваций, будет являться конкурентным преимуществом предприятия.

## **3. Введено понятие интеллектуально-ориентированного консалтинга применительно к инновационной деятельности предприятия, разработан его инструментарий, ориентированный на управление человеческим капиталом.**

Значимая цель в управлении человеческими ресурсами в условиях инновационного развития предприятия – это раскрытие потенциала

сотрудников, мобилизация человеческого капитала в направлении инновационной активности. Применение механизмов управления человеческим капиталом соотносится с целями, которые закреплены в стратегии управления человеческим капиталом, а также с результатами, которые ожидают от применения тех или иных методов.

Автором проведена систематизация методов кадрового консалтинга, проанализированы возможности их использования, которые можно адаптировать, сфокусировав вектор воздействия на развитие человеческого капитала, как основной составляющей интеллектуального капитала, в интересах развития инновационной деятельности предприятия. Такому методу предложено наименование *интеллектуально-ориентированного консалтинга* (далее – ИОК) (см. рис. 2).

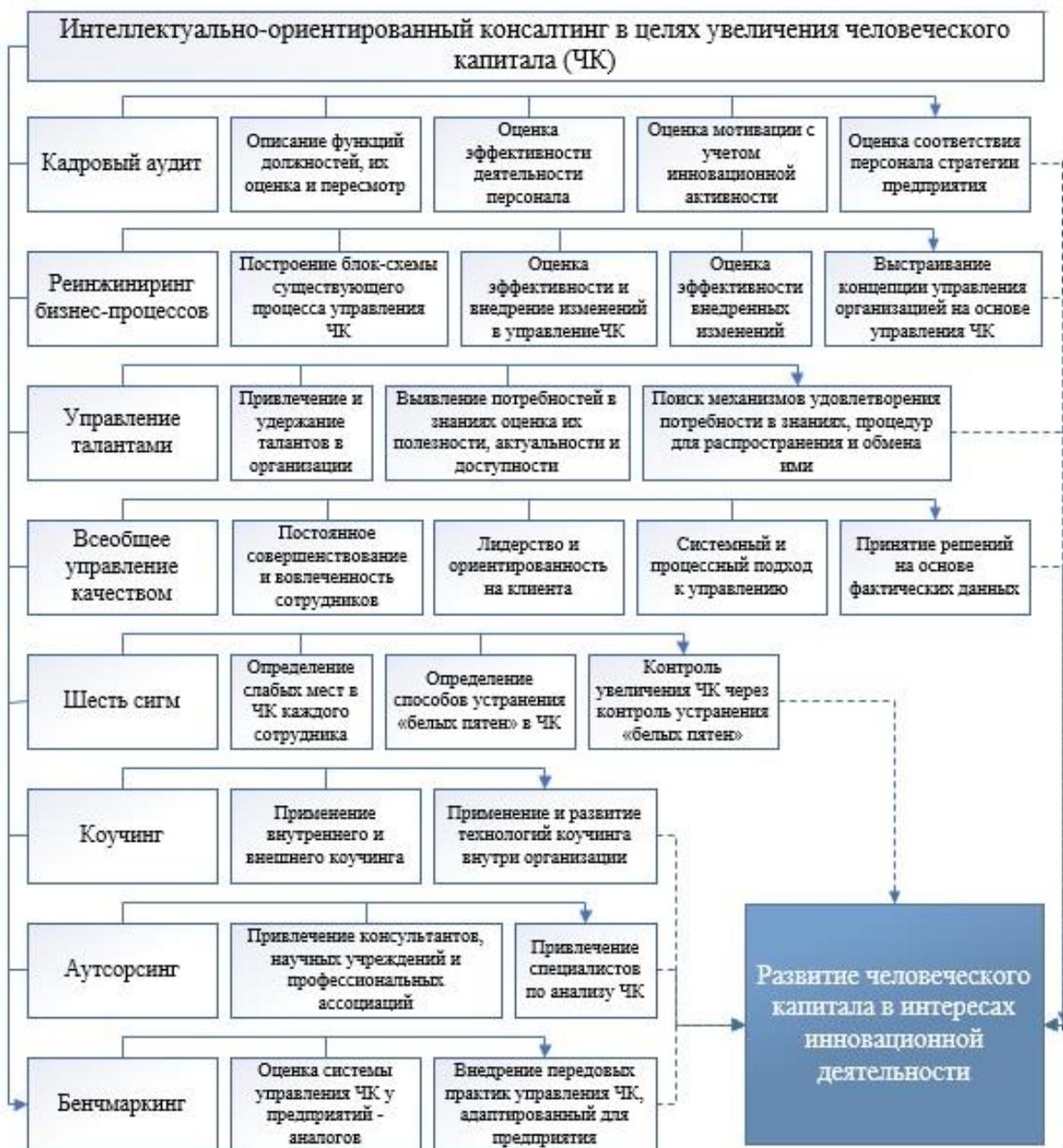


Рисунок 2. – Методы интеллектуально-ориентированного консалтинга и их функции для управления человеческим капиталом

Таким образом, ИОК подразумевает применение комбинации усовершенствованных методов кадрового консалтинга для стимулирования инновационной активности сотрудников. Предлагается направленность методов кадрового консалтинга скорректировать и сфокусировать исключительно в этом направлении. ИОК, интегрированный в систему управления персоналом, может стать действенным инструментом в интересах развития инновационной деятельности предприятия.

Управление человеческим капиталом представляет собой совокупность действий, реализуемых как самим сотрудником, так его непосредственным руководителем и службой управления человеческими ресурсами в рамках всего предприятия. Предлагается интегрировать ИОК в систему управления человеческим капиталом предприятия. В рамках такой интеграции, сотрудники смогут оценить свои трудовые затраты на выполнение различных задач при использовании реинжиниринга бизнес процессов, руководители смогут наилучшим образом оценить возможности подчиненных и подобрать необходимый стиль руководства при использовании метода управления талантами. При проведении кадрового аудита будет проделана работа по оценке деятельности всего предприятия и предложены варианты совершенствования. Применение подходов управления качеством позволит оптимизировать задачи и процесс их выполнения таким образом, чтобы сотрудники реализовывали свой потенциал максимально. Использование коучинга повлияет на улучшение атмосферы в коллективе за счет решения межличностных проблем, внедрение аутсорсинга позволит внести новаторские методы и стили работы в команду. Методы ИОК, их целевая направленность на увеличение человеческого капитала и конкурентоспособности организации представлена на рисунке 3.



Рисунок 3. – Структура взаимосвязей методов интеллектуально – ориентированного консалтинга, направленных на увеличение человеческого капитала, разработано автором

Эффективность системы управления человеческим капиталом инновационного предприятия на основе ИОК целесообразно оценивать через затраты и выгоды (см. рис. 4). Схема отражает взаимосвязь системы управления человеческим капиталом и ИОК, который ориентируется на результат.



Рисунок 4. – Управление человеческим капиталом на основе интеллектуально-ориентированного консалтинга в интересах развития инновационной деятельности предприятия, разработано автором

Интеграция ИОК в систему управления человеческим капиталом имеет теоретический и прикладной характер. Его основная цель – ориентир на инновационное развитие предприятия, воздействие на инновационную активность человеческого капитала.

Особенно значимым в рамках предложенного подхода является возможность адаптации методов ИОК в целях увеличения человеческого капитала на конкретном предприятии, возможность разработки и применения системы методов для решения различных задач по управлению им. Внедрение ИОК на предприятие для активизации инновационной деятельности в управлении человеческим капиталом – это последовательный алгоритм применения различных методов в определенном сочетании в операционную деятельность предприятия.

Структура управления человеческим капиталом на основе ИОК представлена на рисунке 5.

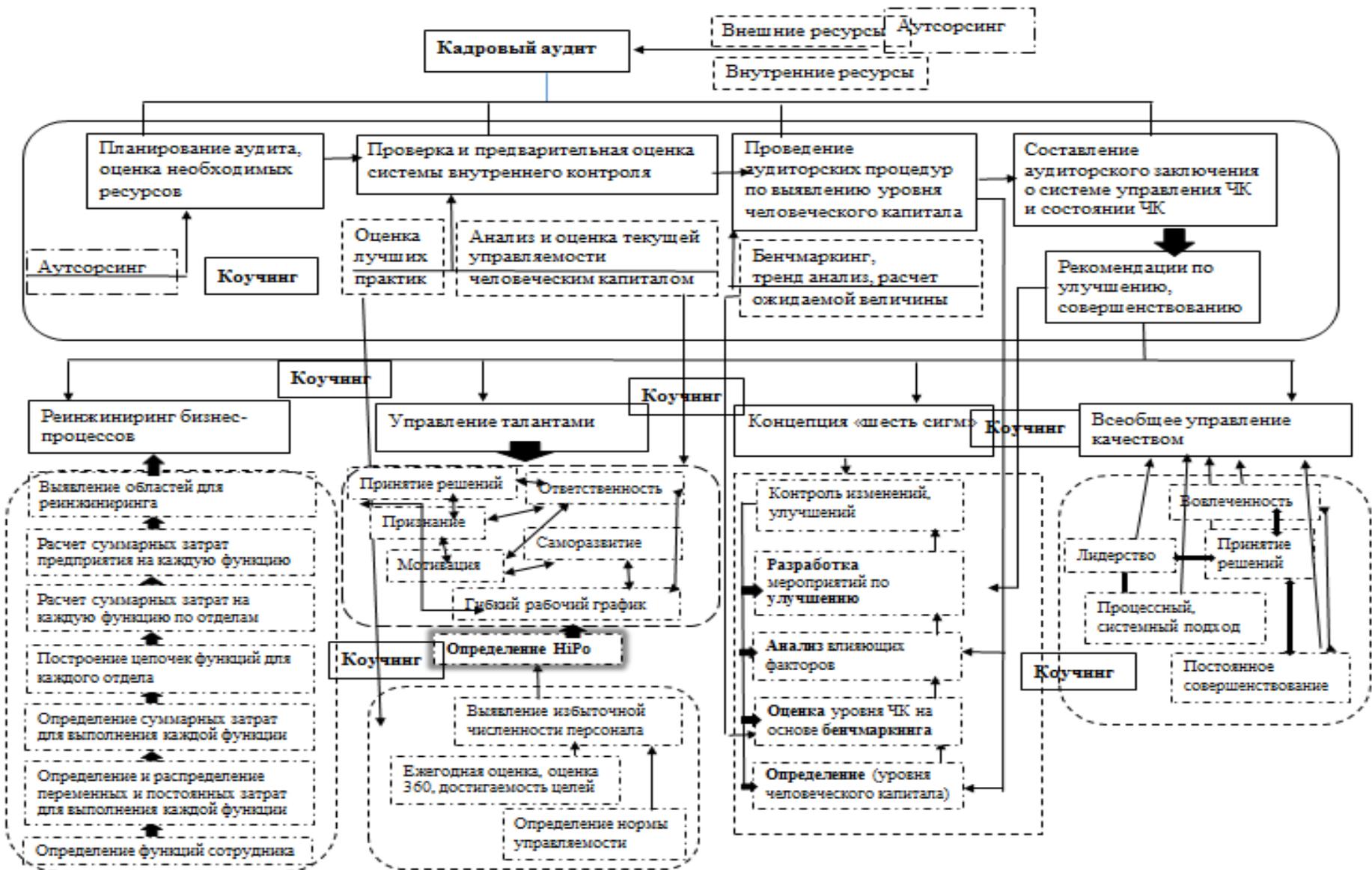


Рисунок 5. – Структура управления человеческим капиталом на основе интеллектуально – ориентированного консалтинга, разработано автором

Для внедрения ИОК на предприятие предлагается следующая последовательность действий:

- 1) Проведение кадрового аудита с целью выявления общего состояния системы управления человеческим капиталом, заключение по состоянию системы, программа интеграции методов ИОК;
- 2) Интеграция методов ИОК поступательно или параллельно в зависимости от необходимости и целесообразности;
- 3) Оценка влияния каждого метода с помощью параметров и показателей, описанных выше;
- 4) Вывод об эффективности ИОК.

В рамках диссертационного исследования инновации внедряются с точки зрения управления кадрами предприятия. Как было отмечено в ходе исследования, человеческий капитал является ключом к успешности функционирования любого предприятия. Реализация ИОК в интересах инновационного развития предприятия представлена на рисунке 6:

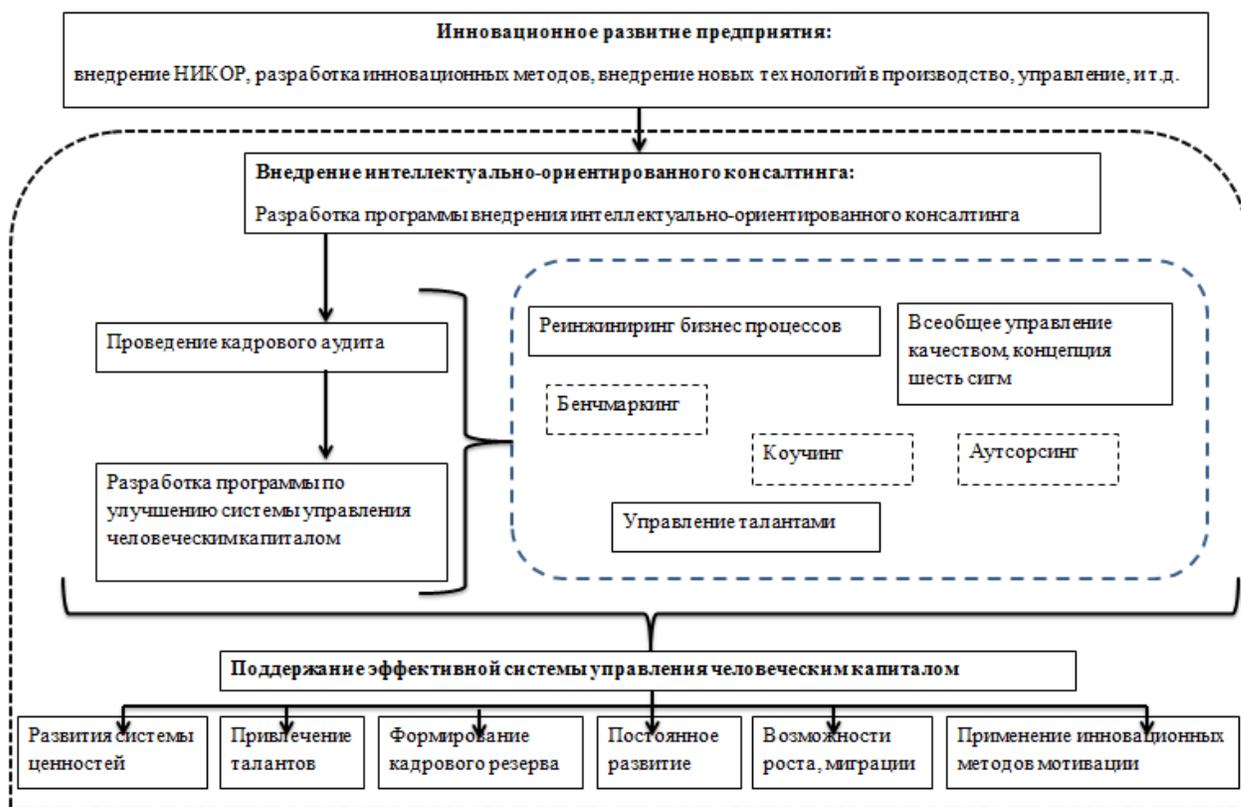


Рисунок 6. – Реализация интеллектуально-ориентированного консалтинга в интересах развития инновационной деятельности предприятия, разработано автором

Данная схема отражает области действия инновационного развития предприятия: внедрение научных идей, исследований, разработок, внедрение инноваций производственного характера, формирование инновационной ресурсной базы, инновации в управлении. ИОК позволяет внедрить набор методов (в различной комбинации), применение которых может являться инновационным для

предприятия, с одной стороны, и направлено на управление его человеческим капиталом в интересах развития инновационной деятельности, с другой стороны.

**4. Описано целенаправленное воздействие интеллектуально-ориентированного консалтинга на инновационное развитие предприятия и разработан механизм его внедрения в систему управления человеческим капиталом через Программу внедрения интеллектуально-ориентированного консалтинга и Политику управления знаниями, реализация которых сфокусирует человеческий капитал предприятия на выполнение инновационных целей и задач.**

При проведении кадрового аудита считаем целесообразным оценить текущее состояние человеческого капитала сотрудников предприятия на основе уровней. В качестве индикаторов уровней человеческого капитала могут быть определены: образование, опыт профессиональной деятельности, стаж трудовой деятельности, степень стремления к обучению, уровень физического развития, уровень влияния на инновационное развитие и пр. Автор предлагает примеры уровней человеческого капитала предприятия в зависимости от образования (рис. 7), и степени влияния на инновационное развитие предприятия рис. (рис. 7.) Поскольку именно высокая степень ответственности за инновационное развитие считается высокая квалификация и занимаемая должность. Набор характеристик для каждого предприятия уникален и актуален. Поэтому аналогичным образом можно представить уровни человеческого капитала от других характеристик.



Рисунок 7. – Уровни человеческого капитала в зависимости от образования, разработано автором

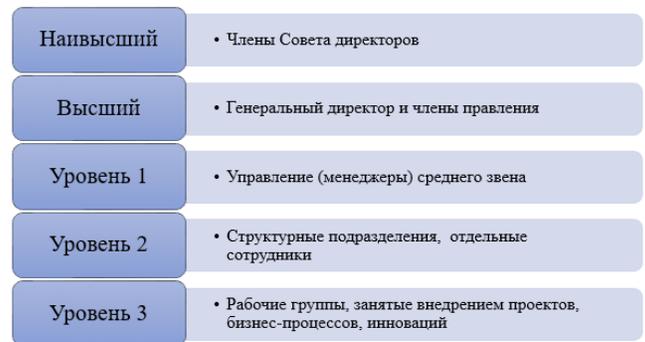


Рисунок 8. – Уровни человеческого капитала предприятия в зависимости от управления и степени влияния на инновационное развитие, разработано автором

Для каждого функционального направления деятельности характерен свой уровень человеческого капитала в зависимости от определенной характеристики.



Рисунок 9. – Схема распределения работников по уровню человеческого капитала, разработано автором

Используя математико-статистические методы для анализа человеческого капитала с построением балльно-рейтинговых шкал и присвоением баллов по каждому уровню компонентов предлагается проанализировать работников отдела по следующей схеме. Иерархия представлена схемой, на которой определены пять критериев уровня человеческого капитала для работников. Путем сравнения критериев получается матрица:

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	w1	w1	w1	w1	w1
K2	w1	w2	w3	w4	w5
K3	w2	w2	w2	w2	w2
K4	w1	w2	w3	w4	w5
K5	w3	w3	w3	w3	w3
	w4	w4	w4	w4	w4
	w1	w2	w3	w4	w5
	w5	w5	w5	w5	w5
	w1	w2	w3	w4	w5

где  $K_1$  – критерий уровня образования;  $K_2$  – критерий опыта профессиональной деятельности;  $K_3$  – критерий уровня влияния на инновационное развитие;  $K_4$  – критерий уровня новых компетенций;  $K_5$  – критерий физического развития работника;  $w_1...w_n$  – веса критериев или интенсивности.

Для проведения субъективных парных сравнений разработана шкала относительной важности (таблица 1.). Следует отметить, что сравнивается относительная важность двух элементов матрицы с элементами наверху. Поэтому диагональ матрицы содержит только единицы.

Таблица 1. – Шкала выявления относительной важности сравниваемых элементов одного уровня иерархии

Интенсивность относительной важности	Определение	Объяснения
1	Равная важность	Равный вклад двух критериев в уровень человеческого капитала
3	Умеренное превосходство одного над другим	Опыт и суждения дают легкое превосходство одному критерию над другим
5	Существенное или сильное превосходство	Опыт и суждения дают сильное превосходство одному критерию над другим
7	Значительное превосходство	Одному критерию дается настолько сильное превосходство, что оно становится практически значительным
9	Очень сильное превосходство	Очевидность превосходства одного критерия над другим подтверждается наиболее сильно
2, 4, 6, 8	Промежуточные решения между двумя соседними суждениями	Применяются в компромиссном случае
Обратные величины приведенных выше чисел	Если при сравнении одного критерия с другим получено одно из вышеуказанных чисел, то при сравнении второго критерия с первым получим вышеуказанную величину.	

Далее путем расчета, получаем приоритеты работников и сравниваем работников по критериям человеческого капитала, где  $P_1, P_2, \dots, P_n$  – работники исследуемого отдела;  $v_{ij}$  – приоритеты работников по критериям;  $j=1, 2, \dots, J, J = 5$ .

	K1	K2	K3	K4	K5	
	w1	w2	w3	w4	w5	
P1	v11	v12	v13	v14	v15	$H_{c1} = \sum_{j=1}^J v_{1j}w_j$
P2	v21	v22	v23	v24	v25	$H_{c2} = \sum_{j=1}^J v_{2j}w_j$
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Pn	vn1	vn2	vn3	vn4	vn5	$H_{cn} = \sum_{j=1}^J v_{nj}w_j$

Автором предложен следующий подход к расчету уровня человеческого капитала отдельного работника ( $H_{ci}$ ) на основе рекомендованных критериев и их интенсивности:

$$H_{ci} = \sum_{j=1}^J v_{ij}w_j, \quad (1)$$

где  $v_{ij}$  – приоритеты работников по весам критериев;  $w_j$  – веса критериев;  $i=1..n$ .

Таким образом, основываясь на предложенной методике расчета, можно рассчитать уровень человеческого капитала, требуемого для каждой должности на предприятиях различных форм собственности, различных направлений деятельности и в зависимости от выполняемых функций. Предприятие самостоятельно может добавить или изменить элементы расчета, это могут быть: личная оценка руководителя, инициативность, скорость выполнения определенного типа работы, и другие. Оценка может быть произведена по баллам, удельному весу фактора, в натуральных или стоимостных единицах. Предложенная методика может быть использована при практическом внедрении профессиональных стандартов на предприятии, формировании команд и успешного взаимодействия в них, нацеливая на выполнение определенных инновационных задач. Более того, методика может являться определенным ориентиром для работодателей относительно того, какие критерии важны для определенной функции и что можно от специалиста потребовать, чтобы достичь поставленных задач.

**5. Разработана система уровней человеческого капитала в зависимости от степени их влияния на инновационную деятельность предприятия, применимая для различных должностей на предприятиях различных форм собственности, а также направлений деятельности и выполняемых функций.**

Основная особенность использования ИОК состоит в том, что на основе анализа составляющих его методов возможно выявить общие и специфичные потребности в ресурсах, с определенным уровнем человеческого капитала для каждого подразделения предприятия. Четкое понимание целей предприятия и понимание перспектив его инновационного развития позволит осуществить высокую степень интеграции ИОК в каждую функциональную область предприятия.

На наш взгляд, основной особенностью при внедрении ИОК является процесс, который связывает стратегические цели предприятия, стадию инновационного развития, функции подразделений, время и результат. Внедрение ИОК в систему управления человеческим капиталом, предлагается проводить в 4 этапа (см. рис. 10). Первичным этапом при внедрении ИОК является проведение кадрового аудита, который позволит произвести общую оценку состояния системы управления человеческим капиталом на предприятии. Далее предлагается внедрение остальных методов (в комбинациях, которые позволяют реагировать на меняющиеся потребности в режиме реального времени), на основе программы, разработанной в результате проведения кадрового аудита. Третьим этапом станет оценка полученных результатов от внедрения методов ИОК и заключительный этап – разработка программы для внедрения ИОК в систему управления на постоянной основе.

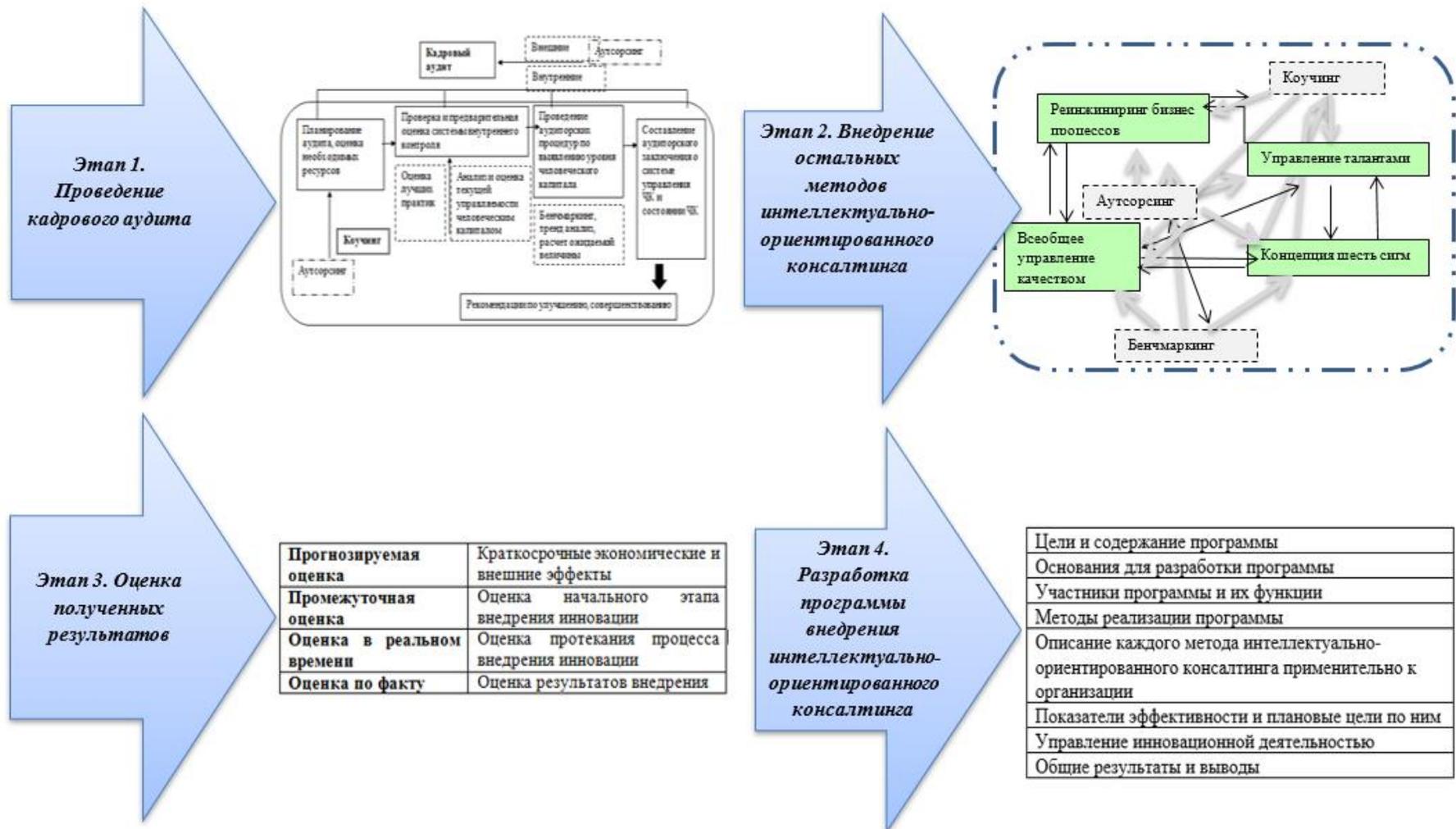


Рисунок 10. – Этапы внедрения интеллектуально-ориентированного консалтинга в систему управления человеческим капиталом предприятия, разработано автором

**6. Предложена система показателей оценки уровней человеческого капитала, позволяющая учитывать отраслевые особенности, рыночные позиции, уровень развития человеческого капитала и инновационные цели предприятия.**

Оценка человеческого капитала каждого уровня может быть оценена как в стоимостном выражении, так и нефинансовыми показателями, измеряемыми количественно или в баллах. Человеческий капитал и инновационная деятельность объединяет основные составляющие, такие как инновационная политика (стратегия), НИР, ОКР, НИОКР, инновационные/новые продукты, инновационные методы в управлении. Соединение этих элементов определяет уровень инновационного развития предприятия. Применяв метод логических рассуждений от общего к частному выявили направления оценки и их характеристику. Предлагаемые показатели представлены в разрезе шести направлений оценки в таблице 2.

Таблица 2. – Оценка уровней человеческого капитала по степени влияния на инновационное развитие в разрезе значимых показателей инновационной деятельности, разработано автором

Наименование показателя (КПЭ)	Ед. измерения	Вес показателя по направлению	Целевое (плановое) значение	Фактическое значение	Уровень выполнения, %
<b>1. Человеческий капитал (для уровней 1,2,3) (КПЭ1)</b>					
<b>1. Человеческий капитал</b>	тыс. руб.				$Y_1$
<b>2. Количество и стоимость, открытых и привлеченных заказов, тем на НИР, ОКР, НИОКР, целевые единоразовые работы (испытания, исследования, расчеты, обучение) в т.ч.:</b>	шт.				
	тыс. руб.				
2.1. Целевые программы, международные, отраслевые контракты, контракты по выигранным конкурсам	шт.				$Y_2$
	тыс. руб.				$Y_3$
2.2. Сторонние заказчики (испытания, исследования, расчеты, обучение)	шт.				$Y_4$
	тыс. руб.				$Y_5$
2.3. НИР, ОКР, НИОКР - утвержденные на Научно-Техническом Совете за счет собственных средств Общества	шт.				$Y_6$
	тыс. руб.				$Y_7$
<b>3. Количество и стоимость, закрытых заказов, тем на НИР, ОКР, НИОКР и целевые единоразовые работы (испытания, исследования, расчеты, обучение) в т.ч.:</b>	шт.				
	тыс. руб.				
3.1. Целевые программы, международные,	шт.				$Y_8$

отраслевые контракты, конкурсы	тыс. руб.				Y <sub>9</sub>
3.2. Сторонние заказчики, (испытания, исследования, расчеты, обучение)	шт.				Y <sub>10</sub>
	тыс. руб.				Y <sub>11</sub>
3.3. НИР, ОКР, НИОКР - утвержденные на Научно-Техническом Совете за счет собственных средств Общества	шт.				Y <sub>12</sub>
	тыс. руб.				Y <sub>13</sub>
<b>4. Выполнение бюджета по НИР, ОКР, НИОКР в т.ч.:</b>	тыс. руб.				
4.1. Фонд оплаты труда	тыс. руб.				Y <sub>14</sub>
4.2. Материальные расходы	тыс. руб.				Y <sub>15</sub>
Интегральный показатель	%		-	-	(КПЭ1)
<b>2. Бизнес-процесс, инновация, проектирование (все уровни) (КПЭ2)</b>					
<i>1.Внесение новаторских идей и изменений в систему конструкторской, технологической, организационной, управленческой документации</i>	шт.				Y <sub>16</sub>
<i>2. Внедрение этапа инновационной стратегии по сроку (выполнено -1, не выполнено – 0)</i>	ед.				Y <sub>17</sub>
<i>3.Освоено инвестиций инновационной стратегии</i>	тыс.руб.				Y <sub>18</sub>
<i>3. Коэффициент инновационного участия (значимость и роль сотрудника в инновационном процессе)</i>	балл				Y <sub>19</sub>
<i>4. Результативность инновационной деятельности (Kria)</i>	ед.				Y <sub>20</sub>
Интегральный показатель	%		-	-	(КПЭ2)
<b>3. Научно-исследовательская деятельность (все уровни) (КПЭ3)</b>					
<i>1. Соискатели на ученую степень</i>	чел.				Y <sub>21</sub>
<i>2. Наличие кадрового резерва, прошедшего тестирование и финальную аттестацию</i>	чел.				Y <sub>22</sub>
Интегральный показатель	%		-	-	(КПЭ3)
<b>4. Профессиональное развитие (для уровней высший,1,2,3) (КПЭ4)</b>					
<i>1. Внешнее обучение (семинары, курсы, программы и пр.)</i>	шт.				Y <sub>23</sub>
<i>2. Внутреннее обучение/развитие (наставничество, лекция, коучинг-сессия и пр.)</i>	шт.				Y <sub>24</sub>
<i>3. Аттестация (финальная, промежуточная)</i>	шт.				Y <sub>25</sub>
<i>4. Количество новых знаний/компетенций</i>	шт.				Y <sub>26</sub>
Интегральный показатель	%				(КПЭ4)
<b>5. Корпоративная культура (все уровни) (КПЭ5)</b>					

<b>1. Самооценка</b>	балл				$Y_{27}$
<b>2. Оценка коллег</b>	балл				$Y_{28}$
<b>3. Оценка руководством</b>	балл				$Y_{29}$
Интегральный показатель	%		-	-	<b>(КПЭ<sub>5</sub>)</b>
<b>6. Нематериальная мотивация (уровни 1,2,3) (КПЭ<sub>6</sub>)</b>					
<b>1. Корпоративные мероприятия, участие во внутренних и внешних соревнованиях (принято участия)</b>	шт.				$Y_{30}$
<b>2. Поощрения в виде грамот, благодарственных писем и проч.</b>	шт.				$Y_{31}$
Интегральный показатель	%		-	-	<b>(КПЭ<sub>6</sub>)</b>

Предлагаемая система показателей позволяет в динамике и наиболее точно оценивать систему управления человеческим капиталом, которой отводится ключевая роль в инновационном развитии. Набор показателей может варьироваться, учитывать отраслевые особенности, рыночные позиции, уровень развития человеческого капитала и инновационные цели, что подразумевает гибкость данной системы оценки.

1. Результативность инновационной деятельности (RIA) предлагается рассчитывать по следующей формуле:

$$K_{ria} = \sum_{i=1}^n k_i * Q_i, \quad (2)$$

где:  $i$  – уровень RIA, отражающий степень значимости для отрасли и степень правовой защиты,  $i = 1 \div n$ ,  $n = 2$ , в ед.;  $k_i$  – коэффициент, отражающий уровень RIA, в ед.;  $Q_i$  – количество RIA  $i$ -го уровня за отчетный период, в шт.

2. Коэффициент инновационного участия (значимость и роль сотрудника в инновационном процессе) устанавливается генеральным директором на основании заключения экспертного совета по инновациям в баллах по значимости от 1 до 5.

3. Расчет интегрального показателя по каждому направлению оценки предлагается рассчитывать по следующей формуле:

$$КПЭ_n = v_1 * Y_1 + v_2 * Y_2 + \dots + v_n * Y_n, \quad (3)$$

где:  $Y_1, Y_2 \dots Y_n$  – показатели, характеризующие каждое направление оценки;  $v_1, v_2 \dots v_n$  – веса, присвоенные показателям в разрезе одного направления оценки ( $v_1 + v_2 + \dots + v_n = 1$ ).

4. Для Общего интегрального показателя, состоящего из шести показателей КПЭ расчет предлагается по следующей формуле:

$$КПЭ_{общий} = w_1 * КПЭ_1 + w_2 * КПЭ_2 + \dots + w_6 * КПЭ_6, \quad (4)$$

где:  $w_1, w_2, \dots w_n$  – веса, присвоенные всем КПЭ предприятия ( $w_1 + w_2 + \dots + w_n = 1$ ).

Выбор весовых коэффициентов  $V$  и  $W$  должен определяться на предприятии самостоятельно экспертными группами на основании профессионального суждения и обусловлен инновационными задачами и приоритетами. Предлагаемые показатели оценки человеческого капитала и инновационного развития могут быть использованы в качестве базы для разработки КПЭ

различных подразделений и предприятия в целом. Набор их может варьироваться, учитывая отраслевые особенности, рыночные позиции и уровень развития человеческого капитала подразделения или предприятия. Тем самым обеспечивается гибкость политики оценки в соответствии с инновационными целями и задачами предприятия.

Разработка показателей оценки человеческого капитала в разрезе значимых для инновационного развития направлений позволит достичь следующих целей:

1. определить стоимость человеческого капитала и степень развития инновационной деятельности предприятия до и после внедрения ИОК в систему управления человеческим капиталом предприятия;

2. выявить приоритетные проблемы в управлении человеческим капиталом на каждом уровне;

3. стать индикатором для пересмотра, коррекции инновационной стратегии, стратегии управления человеческим капиталом предприятия, направлений совершенствования, что даст новый импульс для их дальнейшего развития.

### **III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

На основе проведенного в исследовании анализа сделаны выводы и предложены рекомендации:

1. Возрастает роль человеческого капитала как основного драйвера устойчивого прогрессивного инновационного развития предприятий. Готовность сотрудников порождать новые идеи, внедрять инновации, реализовывать инновационные стратегии, создает непрерывное развитие инновационной деятельности предприятия. Таким образом, следует искать и применять новые методы и подходы для управления человеческим капиталом, чтобы определить перспективы его развития, совершенствования и, в первую очередь, в интересах инновационного развития предприятия.

2. Наличие человеческого капитала, который мотивирован на внедрение инноваций, будет являться конкурентным преимуществом предприятия в обозримом будущем. Логично совершенствовать развитие человеческого капитала, чтобы обеспечить рост инновационного потенциала сотрудников.

3. Переосмыслены подходы к управлению человеческим капиталом с целью создания гибких подходов управления человеческими ресурсами. «Цифровые таланты» обладают новым мышлением, который характеризуется принятием решений на основе огромных массивов данных (big data), увлечены созиданием и креативностью, работают в междисциплинарных командах и предпочитают совместные и гибкие способы работы. Предложено применение интеллектуально-ориентированного консалтинга, который направлен на инновационное развитие предприятия в условиях современной экономики: на мобилизацию потенциала сотрудников, стимулирование к инновационной деятельности, развитие ключевых и уникальных компетенций, управление талантами, пробуждение лидерства, обеспечение непрерывного образования.

4. Описаны методы и функции каждого метода, входящие в состав интеллектуально-ориентированного консалтинга, что позволило разработать схему интеграции интеллектуально-ориентированного консалтинга в систему управления человеческим капиталом предприятия. Интеграция интеллектуально-ориентированного консалтинга в систему управления человеческим капиталом имеет теоретический и прикладной характер. Внедрение данного подхода в систему управления человеческим капиталом предприятия дает толчок развитию инновационного потенциала сотрудников, позволяет стимулировать инновационную активность человеческого капитала, решает различные проблемы по управлению им. Разработана программа внедрения интеллектуально-ориентированного консалтинга на предприятие, реализующее инновационную политику, которая представлена 4 этапами: 1) проведение кадрового аудита; 2) внедрение прочих методов интеллектуально-ориентированного консалтинга (реинжиниринг бизнес-процессов, коучинг, бенчмаркинг, аутсорсинг, управление талантами, всеобщее управление качеством, концепция шесть сигм); 3) оценка внедрения инноваций на предприятие; 4) разработка программы внедрения интеллектуально-ориентированного консалтинга на предприятие.

5. С помощью исследуемого вида консалтинга можно на постоянной основе мониторить навыки и компетенции сотрудников любого предприятия, что способствует эффективному управлению ими, также позволяет формировать человеческий капитал, отвечающий требованиям инновационной экономики.

6. Поскольку образование и занимаемая должность определяют степень влияния на инновационное развитие, автором разработана система уровней человеческого капитала предприятия и предложен математический алгоритм расчета. Уровни могут быть использованы при практическом внедрении профессиональных стандартов на предприятии, формировании команд и успешного взаимодействия в них, а также могут являться определенным ориентиром для работодателей при выборе критериев для определенной функции и достижения поставленных задач.

7. Автором систематизированы современные методы оценки человеческого капитала, что позволило разработать приемлемые для инновационного развития предприятия показатели оценки уровней человеческого капитала. Они представлены в разрезе шести направлений оценки: 1) человеческий капитал; 2) бизнес-процессы, инновации, проекты; 3) научно-исследовательская деятельность; 4) профессиональное развитие; 5) корпоративная культура; 6) нематериальная мотивация. Предполагается проводить расчеты интегрального показателя по каждому направлению оценки и общего интегрального показателя. Показатели оценки человеческого капитала и инновационного развития могут быть использованы для разработки КПЭ различных подразделений и предприятия в целом. Набор их может варьироваться в зависимости от отраслевых особенностей, рыночных позиций и уровня развития

человеческого капитала предприятия, то есть обеспечивается гибкость предлагаемой оценки.

8. Проведена апробация интеллектуально-ориентированного консалтинга на промышленном предприятии. Выполнение «Программы внедрения интеллектуально-ориентированного консалтинга в деятельность предприятия ПАО «Светлана»» способствовало быстрому запуску в продуктивную эксплуатацию программы и легко встроилась в управление человеческим капиталом промышленного предприятия. В результате внедрения были выявлены проблемы в управлении человеческим капиталом ПАО «Светлана» и разработан ряд рекомендаций и дополнений, которые, на наш взгляд, будут способствовать ее совершенствованию и целевому управлению в интересах исполнения Инновационной политики предприятия. Предложено дополнить внутреннюю документацию «Политикой управления знаниями», предполагающей непрерывное образование, доработать ERP систему 1С уровнями человеческого капитала, внедрить разработанную оценку уровней человеческого капитала. Методы интеллектуально-ориентированного консалтинга (коучинг, управление талантами) повлияли на понимание значимости новых, нетипичных, но важных для восприятия и внедрения инноваций навыков сотрудников. После проведения тестирования, тест ранговой корреляции Спирмена составил 0,8, что позволило сделать вывод, что связь между проведенными тестами высокая. Таким образом, мы определили, что примененные методы ИОК, внедренные в рассматриваемое предприятие, целесообразны для использования. С помощью исследуемого вида консалтинга можно на постоянной основе мониторить навыки сотрудников любого предприятия, что способствует эффективному управлению ими и определению направлений развития новых навыков и компетенций сотрудников и оставаться конкурентными в эпоху цифровизации и инновационного развития.

Предложенный автором подход управления человеческим капиталом на основе интеллектуально-ориентированного консалтинга нацеливает человеческий капитал на принятие и внедрение инноваций, и является проводником применения современных методов для управления человеческим капиталом. Меняющиеся условия внешней и внутренней среды, развитие инноваций и появление новых управленческих тенденций определяют перспективы дальнейших исследований, которые потребуют с течением времени доработки и совершенствования методов интеллектуально-ориентированного консалтинга для управления человеческим капиталом предприятия, нацеленным на инновационное развитие.

## **IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Публикации в изданиях, рецензируемых ВАК**

1. Валебникова О.А. Особенности оценки человеческого капитала в наукоемких предприятиях при реализации инновационно-ориентированных стратегий [Текст] / Калинина О.В., Валебникова Н.В. // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – №2.– <http://www.e-rej.ru/Articles/2019/Valebnikova.pdf>. – 1,0 п.л. (участие автора 0,6 п.л.).

2. Валебникова О.А. Интеллектуально-ориентированный консалтинг – способ управления человеческим капиталом [Текст] // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2017. – №7 (86). – С.7-16. – 1,2 п.л.

3. Валебникова О.А. Влияние человеческого капитала на профессиональный рост и развитие сотрудника [Текст] // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 5(70). – С.731-737. – 1,4 п.л.

4. Валебникова О.А. Способы оценки внедрения коучинга как инновации [Текст] // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2016. – №9 (76). – С.10-14. – 0,4 п.л.

### **Публикации в изданиях, входящих в базы данных Scopus и Web of Science**

5. Valebnikova O. Intellectually-oriented consulting for financial function in the era of technology and digitalization [Текст] / Olga Valebnikova, Olga Kalinina, Natalia Valebnikova // ЕСКМ 2019: European Conference on Knowledge Management, Lisbon, Portugal, 5-6 September 2019. pp. 1069-1078 – 1,2 п.л. (участие автора 0,5 п.л.).

6. Valebnikova O. Improvement of Methods of Budgeting for the Industrial Enterprises of the Russian Federation for the Purpose of Maintaining Essential Competitive Advantages in Hi-Tech Sectors of Economy [Текст] / O.A. Valebnikova, N.G.Victorova, N.V.Valebnikova // International Business Information Management Conference 33-rd IBIMA. Granada, Spain, 10-11 April, 2019. pp. 5766-5771 – 1,1 п.л. (участие автора 0,5 п.л.).

7. Valebnikova O. Human Capital Management by Approaches of Corporate Governance in Regional Economy [Текст] / Olga Valebnikova, Olga Kalinina, Viktoria Vilken, Igor Ilin // International Business Information Management Conference 31st IBIMA, Milan, Italy 25-26 April, 2018. pp. 5766-5771 – 0,9 п.л. (участие автора 0,4 п.л.).

8. Valebnikova O. Human Capital Management as Innovation Technologies for Municipal Organization [Текст] / Olga Valebnikova, Olga Kalinina // Advances in Intelligent Systems and Computing, Proceedings of International Scientific Conference Energy Management of Municipal Transportation Facilities and Transport EMMFT 2017. – Pp. 1315-1322. – 0,8 п.л. (участие автора 0,2 п.л.).

9. Valebnikova O. Innovation Venture Financing Projects in Information Technology [Текст] / Olga Valebnikova, Alexander Bril, Olga Kalinina, // Lecture Notes in Computer Science. 2016. – Т. 9870. – Pp. 766-775. – 0,8 п.л. (участие автора 0,3 п.л.).

### **Публикации в других изданиях**

10. Валебникова О.А. Необходимость отчетности о процессе управления человеческим капиталом [Текст] // Стратегическое управление организациями: современные технологии: сборник научных трудов всерос. научно-практ. конф., 20-21 апреля 2017 г. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – С. 132-139. – 0,6 п.л.

11. Валебникова О.А. Проведение кадрового аудита в целях управления человеческим капиталом [Текст] // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сборник научных трудов всерос. научно-практ. конф, 2017. – С.32-40. – 0,6 п.л.

12. Валебникова О.А., Инновационный подход к управлению человеческим капиталом посредством интеллектуально-ориентированного консалтинга [Текст] / Валебникова О.А.,

Валебникова Н.В. // Science, Technology and Life – Proceedings of articles the IV International scientific conference. Czech Republic, Karlovy Vary – Russia, Moscow, December 24-25, 2017 [Electronic resource] – Czech Republic, Karlovy Vary: Skleněný Můstek – Russia, Kirov: MCNIP, 2018. – 1,3 п.л. (участие автора 0,9 п.л.).

13. Валебникова О.А. Исследование: технологии коучинга в России [Текст] // Стратегическое управление организациями в изменяющемся мире: сборник научных трудов всерос. научно-практ. конф с меж. участием. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – С. 345-357. – 0,9 п.л.

14. Валебникова О.А. Уровни человеческого капитала и их оценка [Текст] / Валебникова О.А., Горчакова Л.И. // Научный форум с международным участием «Неделя науки СПбПУ»: материалы научно-практ. конф. Часть 2. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – С.321-323. – 0,3 п.л. (участие автора 0,2 п.л.).

15. Валебникова О.А. Профессиональный коучинг как способ создания дополнительной стоимости компании [Текст] / Валебникова О.А., Горчакова Л.И. // Научный форум с международным участием «Неделя науки СПбПУ»: материалы научно-практ. конф. Часть 2. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – С. 421-423. – 0,3 п.л. (участие автора 0,2 п.л.).

16. Валебникова О.А. Инновационный подход к управлению капиталом коммерческого банка с использованием инструментария структурированных инвестиционных продуктов [Текст] / Гузикова Л.А., Игнатюк А.С., Валебникова О.А. // Современные исследования социальных проблем (Электронный научный журнал). Красноярск: Научно-инновационный центр. – 2015. – № 1(45). – 0,7 п.л. (участие автора 0,2 п.л.).

17. Валебникова О.А. Перспективы развития технологий коучинга в России [Текст] / Валебникова О.А., Горчакова Л.И. // Научный форум с международным участием «Неделя науки СПбПУ»: материалы научно-практической конференции. Инженерно-экономический институт СПбПУ. Часть 2. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – С. 384-387. – 0,3 п.л. (участие автора 0,2 п.л.).

18. Валебникова О.А. Управление человеческим капиталом сотрудником самостоятельно и в рамках организации [Текст] / Валебникова О.А., Горчакова Л.И. // Управление персоналом. Ученые записки. Книга XIII. – С 112-119. – 0,3 п.л. (участие автора 0,2 п.л.).

19. Валебникова О.А. Роль образования как основной инвестиции в человеческий капитал [Текст] / Валебникова О.А., Горчакова Л.И. // Стратегическое управление организациями в изменяющемся мире: сборник научных трудов всерос. научно-практ. конф с меж. участием. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – С.268-275. – 0,5 п.л. (участие автора 0,4 п.л.).

20. Валебникова О.А. Как снизить риск мошенничества с помощью «линейной» мотивации [Текст] / Валебникова О.А., Валебникова Н.В. // Финансовый директор. – № 5, май 2015г. – С. 34-59. – 1,5 п.л. (участие автора 1 п.л.).

21. Валебникова О.А. Управление карьерой сотрудников на основе технологий коучинга [Текст] / Валебникова О.А., Горчакова Л.И. // XLII Неделя науки СПбПУ: материалы научно-практ. конф. с межд. участием. Ч. 1. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. – С. 555-557. – 0,3 п.л. (участие автора 0,2 п.л.).

22. Валебникова О.А. Тайм менеджмент как повышение эффективности рабочего процесса [Текст] / Валебникова О.А., Горчакова Л.И. // XLI Неделя науки СПбПУ: материалы межд. научно-практ. конф. Ч. VII. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2012. – С.579-581. – 0,3 п.л. (участие автора 0,2 п.л.).

23. Валебникова О.А. Мотивация сотрудников – залог успешности выполнения профессиональных функций [Текст] / Валебникова О.А., Горчакова Л.И. // XL Неделя науки СПбПУ: материалы межд. научно-практ. конф. Ч. VII. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – С. 536-539. – 0,3 п.л. (участие автора 0,2 п.л.).