

Реинжиниринг подходов к оценке человеческого капитала организации в условиях современных экономических изменений

Артеменко Дмитрий Анатольевич 

Доктор экономических наук, главный научный сотрудник¹, профессор²,

¹ФГБУ Институт экономики Российской академии наук, г. Москва, Российская Федерация

²Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация

E-mail: daartemenko@fa.ru

Хусейнова Анастасия Алишеровна 

Кандидат педагогических наук,

Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва, Российская Федерация

E-mail: aakhusejnova@fa.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

организация и предприятие,
человеческий капитал,
управленческие кадры,
компетентностная
модель, методы оценки и
развития компетенций,
реинжиниринг

АННОТАЦИЯ

В условиях ускоряющихся экономических изменений и цифровой трансформации возрастает потребность в реинжиниринге подходов к оценке человеческого капитала организации, ключевым носителем которого выступают управленческие кадры. В статье человеческий капитал рассматривается через призму компетенций как «инструмента измерения человеческого капитала», включая универсальные компетенции как недооценённый элемент в условиях меняющегося рынка труда. Теоретико-методологической основой исследования служат представления о нематериальных ресурсах, трудностях измерения неосязаемых характеристик (таких как, например вовлечённость, приверженность, изобретательность), а также междисциплинарный подход к разработке диагностического инструментария. Целью работы является обоснование реинжиниринга систем оценки компетенций управленческих кадров как стратегического механизма управления человеческим капиталом. В статье предложены: профиль ключевых управленческих компетенций; кластерная архитектура модели ключевых компетенций в условиях экономической неопределённости; интегрированная система оценки компетенций управленческих кадров; модель построения эффективных индивидуальных траекторий развития, в которой оценка выступает методологическим ядром персонализированного развития; а также алгоритм циклической адаптации компетенций (ЦАК 7) как семиэтапная модель реинжиниринга оценки и развития компетенций. Отдельно подчёркивается, что процессная организация оценивания и наличие контуров обратной связи позволяют связывать результаты диагностики с управлением рисками, воспроизводимостью измерений и экономической эффективностью кадровых решений. Результатом исследования выступает целостная концепция перехода от статичных, фрагментарных процедур к непрерывному, контекстно адаптированному циклу оценки и развития, обеспечивающему сопоставимость данных, управляемую персонализацию и доказуемость образовательных эффектов. Сделан вывод, что такая конфигурация минимизирует субъективизм оценивания, повышает качество управленческих решений и способствует устойчивому росту человеческого капитала и конкурентоспособности организации.

JEL codes: J01, J24, J62

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-2-65-79>

Для цитирования: Артеменко, Д.А. Реинжиниринг подходов к оценке человеческого капитала организации в условиях современных экономических изменений / Д.А. Артеменко, А.А. Хусейнова. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – №2. – С.65-79. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 28.02.2026)

Введение

Современное развитие экономики и общества характеризуется одновременно ускорением темпов изменений и усложнением структурной организации хозяйственной деятельности. Цифровая трансформация, распространение платформенных бизнес-моделей, рост роли креативных индустрий и экономики знаний изменяют способы создания стоимости, логику конкуренции и конфигурацию организационных структур. На первый план выдвигаются не столько материальные активы, сколько нематериальные ресурсы – знания, компетенции, социальный и репутационный капитал, способность организаций к обучению и саморазвитию. В этом контексте особое значение приобретает роль человеческого капитала в цифровой экономике на институциональном и региональном уровнях, где он рассматривается как ключевой фактор технологического и социально-экономического развития территорий [25]. В этих условиях традиционные модели управленческого учета, ориентированные преимущественно на фиксацию физических и финансовых показателей, оказываются методологически недостаточными: значительная часть ключевых детерминант устойчивого развития оказывается «за пределами» классических систем измерения и контроля.

В современных условиях функционирования предприятий различных отраслей фиксируются устойчивые тенденции к поиску и обоснованию оптимальных стратегий развития, а также к совершенствованию технологий управления. Процессы улучшений, как правило, ориентированы на систематическое повышение эффективности операционной и производственной деятельности и опираются на результаты диагностики и оценки потенциала организации. Усиление конкурентного давления приводит к тому, что управленческая деятельность руководителей высшего уровня приобретает характер непрерывного мониторинга внешней среды, пересмотра и обновления применяемых управленческих подходов, методологий и технологий подготовки и реализации решений. В этой связи в практике предприятий получает распространение освоение технологий реинжиниринга как инструмента стратегического менеджмента. Актуальность реинжиниринга усиливается тем обстоятельством, что организации с длительной историей работы на рынке нередко используют устаревшие методы принятия решений и реализации управленческих воздействий, что снижает их адаптивность и ослабляет конкурентные позиции. В результате в управленческой среде закрепляется понимание, что устойчивые результаты деятельности предприятия определяются не только ориентацией на кратко- и среднесрочную прибыль, но прежде всего способностью формировать и внедрять эффективные стратегии развития и обновления [18].

Именно в этом контексте обостряется проблема управления человеческим капиталом организаций. Современная практика управления сталкивается с усложнением контекстов деятельности и возрастанием требований к качеству управленческих решений, что актуализирует задачу переосмысления подходов к оценке компетенций управленческих кадров. Переход от индустриальной к постиндустриальной и цифровой экономике сопровождается изменением представлений о профессионализме, результативности и лидерстве: от узкоспециализированной квалификации к интегративным компетенциям, позволяющим действовать в условиях неопределённости, сетевого взаимодействия и непрерывных инноваций. Дополнительно динамика технологического суверенитета и диффузии технологий, определяющая способность национальной экономики осваивать и распространять критически важные технологические решения, прямо увязана с качеством человеческого капитала и уровнем его компетентностного развития [11]. При этом важно уделять особое внимание обновлению (реинжинирингу) системы оценки компетенций как элемента стратегического управления человеческим капиталом в изменяющейся экономической среде.

Компетенции как измеримая форма человеческого капитала в условиях XXI века

В новой меняющейся парадигме у профессионалов формируются специфические наборы навыков, описываемые в научной и экспертной литературе как «навыки XXI века». Они обеспечивают

способность специалистов эффективно функционировать в сложных организационных системах, переходить между отраслями и профессиональными ролями, сохраняя при этом конкурентоспособность и востребованность на рынке труда [20]. Компетенции в таком понимании выходят за пределы традиционной триады «знания–умения–навыки» и включают ценностные установки, мотивационные структуры, поведенческие паттерны и метакомпетенции, связанные с рефлексией и саморазвитием.

С точки зрения теории человеческого капитала компетенции представляют собой одну из ключевых форм его операционализации и измерения. Как отмечается в современных исследованиях, компетенции сегодня являются инструментом измерения человеческого капитала [6]. Через описание и оценку компетенций становится возможным переход от абстрактного представления о человеческом капитале к его управляемым компонентам, включающим квалификацию, опыт, когнитивные и поведенческие характеристики работников. При этом подчёркивается, что универсальные компетенции – критическое мышление, коммуникация, кооперация, креативность – остаются недооценённым элементом человеческого капитала в условиях меняющегося рынка труда [12]. Их вклад в производительность, инновационную активность и адаптивность организаций зачастую оказывается «рассеянным» и слабо учитывается в формальных моделях оценки.

Человеческий капитал фирмы в условиях экономической нестабильности определяется компетенциями сотрудников, то есть их квалификацией и профессиональным опытом, а также их мотивацией к внедрению инноваций. В логике ресурсно-ориентированного подхода именно сочетание уникальных компетенций и организационных способностей формирует устойчивые конкурентные преимущества. Однако для того чтобы управлять этими преимуществами, необходимо обеспечить их валидное и надёжное измерение. Общеизвестен принцип, согласно которому невозможно управлять тем, что невозможно измерить.

В этой связи оценка человеческого капитала целесообразна не как эпизодическая фиксация показателей, а как процессно-организованная система измерений, в которой определяются входы (ожидаемые компетенции и требования профессиональной роли), процедуры преобразования (методы диагностики и корректировки), выходы (сопоставимые профили и управленческие решения) и механизмы обратной связи (корректировка модели компетенций и программ развития). Такой подход обеспечивает воспроизводимость результатов, снижает зависимость выводов от ситуативных экспертных интерпретаций и позволяет интегрировать оценочные данные в контуры стратегического и операционного управления. Поэтому базовым методологическим принципом эффективного управления человеческим капиталом фирмы выступает определение и применение соответствующих ключевых метрик в рамках учета и отчетности фирмы.

Научные исследования о человеческом капитале как объекте учета и отчетности ведутся многими зарубежными и российскими учеными. В финансовом учете разработаны разные методы измерения стоимости материальных и нематериальных активов. Однако в финансовом учете не измеряется стоимость человеческих ресурсов, которая может многократно превышать стоимость физических и финансовых активов фирмы [2]. Парадокс современной экономики состоит в том, что наиболее значимый для долгосрочной устойчивости ресурс – человеческий капитал – остаётся наименее формализованным и учтённым в бухгалтерских и управленческих системах.

При этом развитие цифровой экономики сопровождается формированием нового класса цифровых интеллектуальных активов, тесно связанных с компетенциями персонала в области разработки и использования технологий; их стоимость и методы оценки становятся важным элементом анализа человеческого капитала [13].

Отдельный аспект переосмысления подходов к оценке человеческого капитала связан с экономическими компетенциями как специфической компонентой профессионального профиля. Экономические компетенции определяются набором теоретических знаний и практических навыков, необходимых для встраивания в экономическую систему. Они имеют знаниевую основу

и обеспечивают практический выход в навыки, позволяющие субъекту ориентироваться в институциональной среде, понимать логику экономических процессов, оценивать риски и принимать обоснованные решения [1]. В условиях усложнения финансовых и технологических инструментов значение экономических компетенций возрастает не только для специалистов экономического профиля, но и для управленцев любых функциональных областей. Это особенно заметно в сегменте инновационных финансовых технологий, где подготовка специалистов требует целенаправленного формирования цифрово-финансовых компетенций и интеграции образовательных программ с запросами высокотехнологичных рынков [23].

В то же время человеческий капитал трудно измерить, потому что он неосязаем, а оценка таких факторов, как вовлеченность, приверженность, изобретательность, остаётся субъективной и неоднозначной с точки зрения интерпретации [8]. Это создает методологический разрыв между потребностью в точных управленческих данных и реальными возможностями их получения. Возникает риск либо чрезмерной формализации, когда сложные качества редуцируются до упрощённых индикаторов, либо, напротив, произвольности и субъективизма, когда оценки зависят от индивидуальных представлений экспертов и локальных организационных практик.

От статичных процедур к адаптивным моделям оценки человеческого капитала

Методологический контекст предлагаемого обновления оценочных практик целесообразно соотнести с концепцией реинжиниринга, развитие которой в управленческой теории связывается с работами начала 1990-х годов. В трактовке М. Хаммера реинжиниринг понимается как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов, ориентированное на достижение существенных улучшений по ключевым показателям деятельности организации. Принципиально важно, что предметом реинжиниринга выступают не организационные структуры как таковые, а процессы, протекающие внутри предприятия, поскольку именно они формируют воспроизводимую логику создания результата. В этом смысле процесс может быть определён как последовательность взаимосвязанных действий и изменений, обеспечивающих достижение заданных целей; он представляет собой системообразующую поведенческую последовательность, выполняющую целевую функцию. Следовательно, управленческая результативность в значительной степени зависит от того, насколько управленцы понимают природу процессов и способны проектировать, измерять и оптимизировать их параметры на основе согласованных критериев [18].

В современных условиях значимым вопросом выступает не только измерение профессиональных умений в узком смысле, но и более широкие аспекты управленческой результативности, включая поведенческие проявления, способность к адаптации, цифровую зрелость и устойчивое лидерство. При этом распространённые инструменты диагностики нередко демонстрируют методологические ограничения: разрозненность метрик, высокий уровень субъективизма и недостаточную связь с практиками развития. Значимость исследования определяется необходимостью перехода от статичных, одноразовых оценочных процедур к циклическим и адаптивным моделям, встраивающим оценивание в контур персонализированного обучения и развития.

Перспективным решением видится реинжиниринг существующих систем оценки компетенций на основе интеграции мультимедийных источников данных, стандартизации критериев и сопряжения результатов с индивидуальными траекториями развития. Такая конфигурация способна обеспечить сопоставимость данных, управляемую персонализацию развития и доказуемость образовательных эффектов, одновременно снижая риски методических и управленческих искажений. В результате такого оценивания формируется методологический каркас, позволяющий рассматривать оценку компетенций как стратегический механизм управления человеческим капиталом, ориентированный на устойчивое повышение эффективности организаций в условиях высокой неопределённости.

Одной из ключевых задач современного управления, непосредственно связанной с

качеством человеческого капитала, является оценка компетенций менеджеров и руководителей предприятий. В условиях быстро меняющейся бизнес-среды, цифровизации и роста требований к устойчивому развитию традиционные подходы к оценке компетенций требуют существенного обновления. В последние годы в научной и практической литературе всё чаще подчёркивается необходимость системного подхода к оценке управленческих компетенций, включающего не только профессиональные навыки, но и soft skills, цифровую грамотность, способность к управлению изменениями и устойчивое лидерство, причём задача построения такой целостной системы до настоящего времени остаётся нерешенной [5]. Дополнительным вызовом выступают изменения ценностных установок и ожиданий молодого поколения, по-иному воспринимающего организационные изменения и считающего наиболее эффективными специфические методы работы с трансформациями, что требует адаптации оценочных и развивающих практик к возрастным и поколенческим особенностям [4].

Матрица компетенций и архитектура управленческих профилей

В основе современных методик оценки компетенций лежит принцип построения матрицы компетенций, где для каждой компетенции определяется шкала оценки, отражающая степень владения соответствующим качеством. Каждый уровень шкалы включает в себя предыдущие, что позволяет объективно оценивать прогресс и выявлять зоны роста. Для каждой компетенции также разрабатываются индикаторы поведения – конкретные наблюдаемые действия, характеристики и результаты работы, которые помогают определить уровень выраженности компетенции [3]. Подобные матрицы выполняют функцию «карты» человеческого капитала организации, делая его структуру прозрачной для управленческих решений и сопоставимой между подразделениями и уровнями управления.

Среди ключевых компетенций, подлежащих оценке, выделяются (рисунок 1):

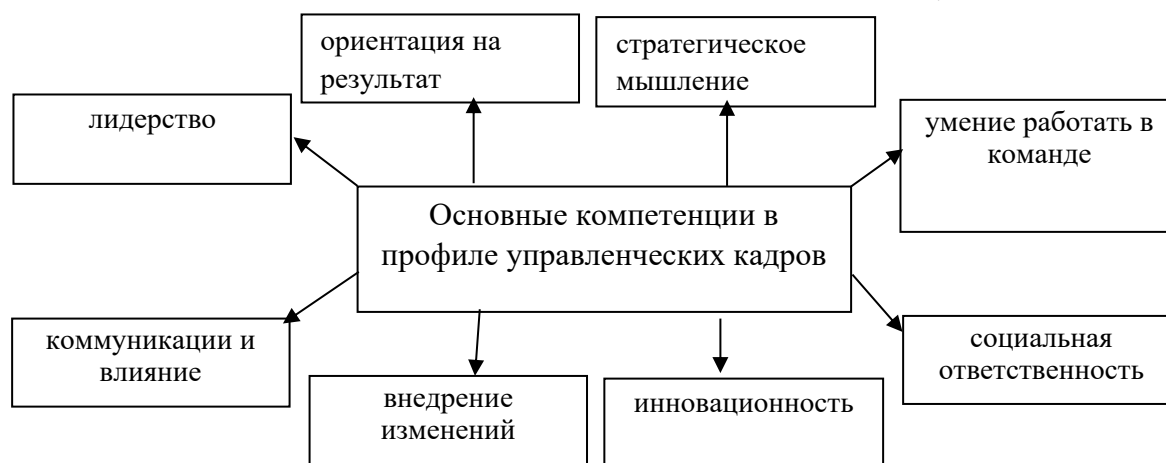


Рисунок 1 – Основные компетенции в профиле управленческих кадров

Источник: разработано автором по материалам Комиссарова А.Г. [9]

Выделение базового набора компетенций – стратегического, операционного, коммуникативного, лидерского, инновационного и др. – позволяет сформировать целевую модель управленческого профиля, на которую далее «накладываются» реальные индивидуальные профили руководителей. Однако одной из нерешенных проблем подобного рода исследований является нехватка данных о характеристиках высшего управленческого звена, в результате чего исследователи и практики нередко вынуждены опираться на косвенные и наблюдаемые характеристики. Современные предприятия при этом нуждаются в специалистах с междисциплинарными знаниями на стыке различных сфер наук, способных генерировать идеи, осуществлять инновационную и предпринимательскую деятельность, принимать нестандартные решения [7].

В ответ на указанные вызовы предлагается авторская схема кластеризованных ключевых

компетенций управленческих кадров, представляющая собой архитектурную модель взаимосвязанных блоков компетенций (рисунок 2).

Представленная модель описывает взаимодействие основных кластеров управленческих компетенций специалистов. Выделенные кластеры – технические, управленческие, нормативные, лидерские и компетенции безопасности – рассматриваются как компетентностные блоки, связанные направленными взаимодействиями (например, «требует», «регулирует», «информирует», «реализуется через»). Технические и нормативные блоки формируют основу для принятия управленческих решений и соблюдения регулятивных требований; компетенции безопасности обеспечивают обратную связь, управление рисками и формирование ответственных практик; лидерские компетенции задают ценностный и мотивационный контур, поддерживают управленческую реализацию; управленческие компетенции интегрируют все указанные элементы в единый контур принятия и реализации решений.

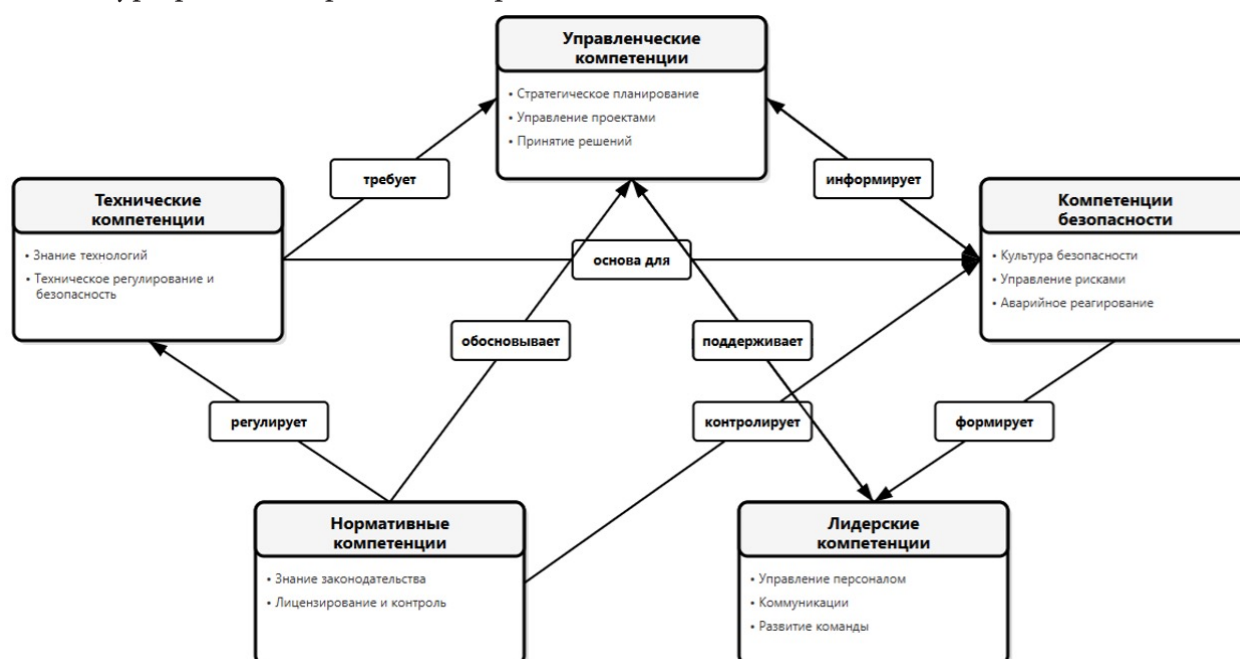


Рисунок 2 – Архитектура модели ключевых компетенций в условиях экономической неопределенности

Источник: разработано автором

Как подчеркивает Маслова В. М., управленческие компетенции персонала непосредственно влияют на эффективность и результативность работы организации: оценка позволяет определить, насколько хорошо руководители и менеджеры выполняют свои обязанности, и выявить области, требующие улучшения [16]. Системное представление о кластерах компетенций и их взаимосвязях создаёт предпосылки для реинжиниринга подходов к оценке человеческого капитала: от разрозненных аттестационных процедур – к построению комплексных моделей, учитывающих архитектуру компетенций и динамику их развития.

Междисциплинарный инструментарий оценки и интегрированная система управления компетенциями

По мнению Мироновой И. И., Скрипниченко Л. С., Тхагалижковой Л. В., методы оценки персонала выступают ключевым механизмом повышения качества управленческих практик в организации. Диагностика управленческих компетенций функционирует не только как инструмент развития персонала, но и как основание для построения систем поощрений и мотивации. Идентификация сильных и слабых сторон сотрудников позволяет формировать индивидуальные траектории обучения и развития, ориентированные на устранение дефицитов и усиление

профессиональных навыков, что в конечном счёте способствует укреплению лидерского потенциала и формированию высокопрофессиональной команды [17].

Системы признания и вознаграждения сотрудников, демонстрирующих развитые управленческие компетенции, повышают мотивацию и удовлетворённость трудом, укрепляют доверие к процедурам оценки и стимулируют формирование «культуры развития». Параллельно выявление зон низкой компетентности обеспечивает целенаправленное определение проблемных областей и обоснованное распределение ресурсов на их совершенствование. Тем самым оценка компетенций становится не разовой процедурой контроля, а элементом замкнутого цикла управления человеческим капиталом, в котором диагностические данные непосредственно интегрируются в практики развития, мотивации и кадровых решений.

Критически значимым условием эффективности такого цикла является корректный выбор методов оценки. Применение неподходящих процедур приводит к искажению результатов и управленческим ошибкам в работе с персоналом, что напрямую снижает объективность и надёжность оценивания. Для минимизации субъективизма и произвольности методы должны быть структурированными, системными и опираться на чётко определённые критерии [24]. Кроме того, методический инструментарий оценки должен быть согласован с контекстом и стратегическими целями организации. Учитывая уникальные потребности и требования каждой компании к кадровому составу, процедуры оценивания следует адаптировать под конкретные условия и задачи [19]. Это предполагает сочетание стандартов и гибкости: с одной стороны, необходимы единые принципы и общие шкалы, обеспечивающие сопоставимость данных; с другой – требуется возможность учитывать специфику отрасли, организационной культуры и стадий жизненного цикла компании.

Дополнительным фактором, усиливающим значимость трансформации подходов к управлению человеческими ресурсами, выступает обострение кадровых дисбалансов и рост нестабильности трудовых траекторий. В сложившемся исследовательском поле подчёркивается, что обновление HR-практик находится в фокусе российских и зарубежных научных дискуссий, поскольку кадровые подразделения сталкиваются с необходимостью прогнозирования новых вызовов и поиска инструментов ответного управления. На уровне организаций проявляется комплекс прикладных проблем, так как именно здесь реализуются положения государственной и корпоративной кадровой политики и формируются практики обращения с человеческим капиталом. В российском контексте фиксируются признаки усиления текучести персонала и одновременного структурного дефицита кадров, что увеличивает нагрузку на бизнес-процессы и повышает чувствительность организаций к качеству оценочных, адаптационных и развивающих процедур. При таких условиях возрастает значение доказательных и сопоставимых механизмов оценки компетенций, позволяющих снижать неопределённость кадровых решений, повышать точность подбора и развития, а также уменьшать издержки, связанные с повторным закрытием позиций и потерей организационного знания [22].

Указанные обстоятельства обуславливают использование междисциплинарного подхода в разработке диагностического инструментария по определению сформированности компетенций [7]. В такой оптике оценка человеческого капитала опирается не только на управленческую науку, но и на психологию, педагогику, экономику, поведенческие и данные науки, что позволяет строить более сложные, но и более точные модели измерения. Соответствующая система оценки компетенций управленческих кадров может быть представлена в виде многоуровневой конфигурации (рисунок 3). Сложившаяся на практике современная система оценки человеческого капитала представляет собой интегрированную модель, включающую:

- субъект оценки компетенций (например, менеджера как носителя профессионально значимых качеств);
- целевую модель компетенций, задающую «эталонный» профиль для конкретной роли или группы ролей;

- многоуровневый инструментарий диагностики, включающий структурированные, поведенческие, ситуационные и проективные интервью; оценку 360° с участием коллег, подчинённых, руководителей и самооценки; ассесмент-центр с деловыми играми, ролевыми упражнениями, групповыми дискуссиями, кейс-анализом и презентациями; психометрические тесты личности, когнитивных способностей, мотивации и профессиональной пригодности; формализованные механизмы аттестации и системы управления по целям (KPI/МВО/OKR);
- процедуры агрегирования и интерпретации данных (нормирование шкал, взвешивание по показателям валидности и надёжности, корректировка экспертных оценок, формирование интегральных профилей компетенций).

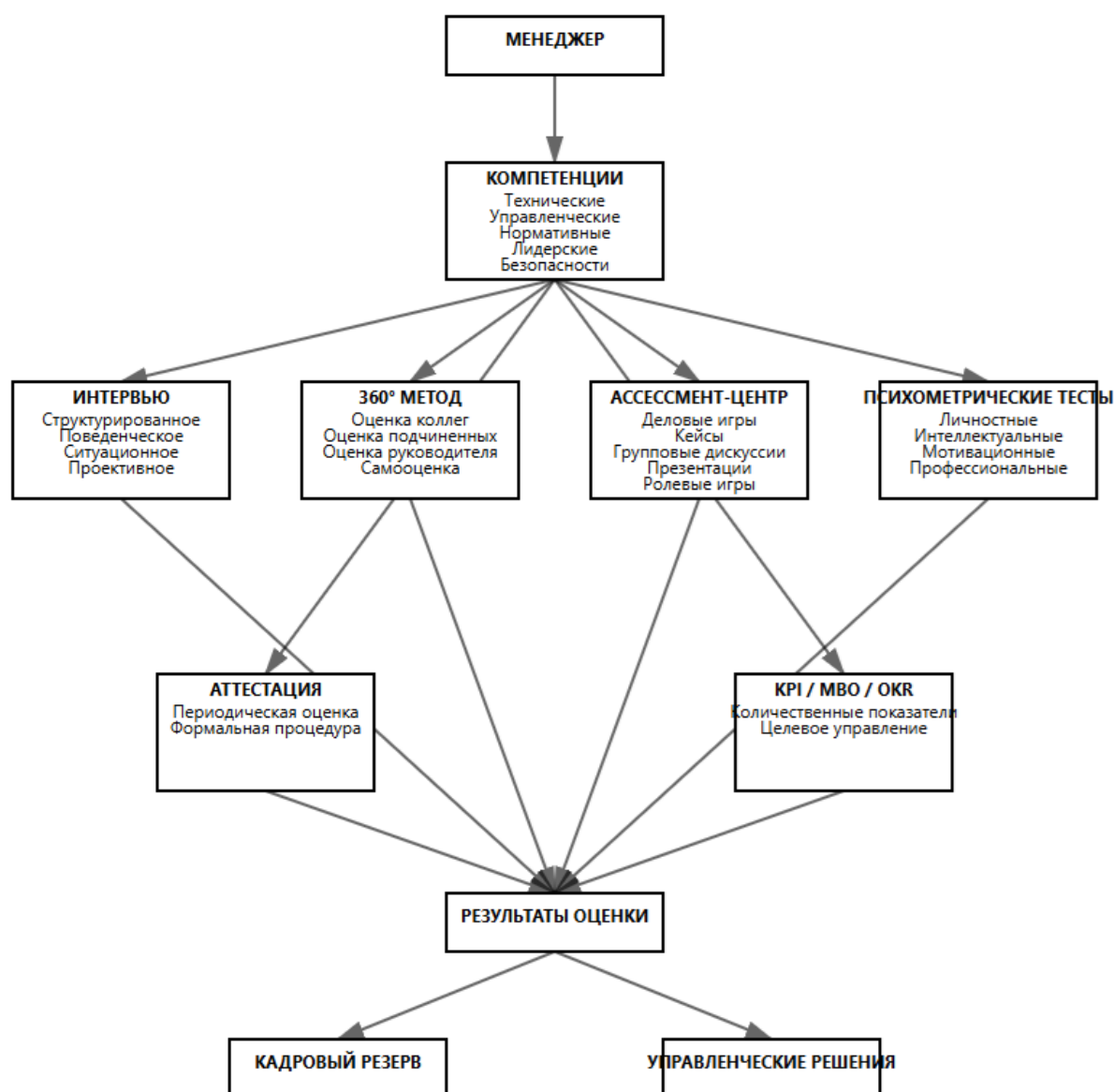


Рисунок 3 – Система оценки компетенций управленческих кадров

Источник: разработано автором по материалам Клерк.ру [21]

Представляется методологически значимым рассматривать интегрированную систему оценки компетенций не только как HR-инструмент, но и как механизм управления организационными рисками и издержками, связанными с ошибками назначения, несоответствием роли, снижением вовлечённости и последующей текучестью. При наличии стандартизированных шкал, процедур корректировки и сопоставимых профилей компетенций организация получает возможность обосновывать кадровые решения на основе доказательных данных, повышая предсказуемость

результатов развития и сокращая потери от неэффективных образовательных инвестиций.

Результаты оценки оформляются в виде аналитических профилей с идентификацией сильных сторон, дефицитов и зон развития, сопоставляются с целевыми требованиями роли и контекста деятельности, после чего транслируются в управленческие решения и кадровые практики (формирование кадрового резерва, назначение и ротации, индивидуальные планы развития, коучинг и обучение, корректировка целей и метрик эффективности), поддерживаемые технологической инфраструктурой. Тем самым реализуется логика реинжиниринга: оценка перестаёт быть изолированной функцией HR-подразделения и превращается в сквозной процесс, встроенный в стратегическое и операционное управление организацией. В этом процессе всё большее значение приобретают концептуальные модели оценки стоимости цифровых интеллектуальных активов, позволяющие увязать компетенции сотрудников, создающих и использующих такие активы, с финансово измеримыми результатами деятельности организации [14].

Индивидуальные траектории развития как ядро реинжиниринга оценки человеческого капитала

Особое значение в этой конфигурации приобретает индивидуальная траектория развития, опирающаяся на результаты реализованной оценки компетенций. Она представляет собой контур персонализированного развития, в котором оценивание выполняет функцию методологического ядра [15]. Оценка задаёт исходную конфигурацию компетентностного профиля сотрудника, обеспечивает операционализацию целей в терминах уровней освоения и индикаторов, а также поддерживает согласование содержания, темпа и форм развития с выявленными особенностями. В рамках такой модели данные оценивания выступают основанием для выстраивания логики последовательности и взаимосвязи элементов траектории, обеспечивая баланс между предметными, метапредметными и коммуникативными компонентами и позволяя учитывать контекстные факторы развития.

Сквозной характер оценивания придаёт траектории адаптивность: промежуточная проверка достижений и интерпретация накопленных доказательств прогресса создают условия для корректировки целевых ориентиров и методического инструментария без утраты целостности замысла. Структурированно модель построения эффективных индивидуальных траекторий развития сотрудника на основе анализа результатов произведённой оценки компетенций представлена на рисунке 4.

Данная модель предполагает научно обоснованную систему персонализированного обучения, основанную на последовательности этапов: оценка компетенций, анализ дефицитов, профилирование, проектирование и реализация траектории, промежуточный контроль, корректировка и итоговая аттестация. Она обеспечивает целенаправленное и адаптивное развитие технических, управленческих, нормативных, лидерских и компетенций в области безопасности за счёт интеграции диагностики, мониторинга и гибкого управления процессом. При такой конфигурации оценка компетенций выступает ядром индивидуальной образовательной траектории: она инициирует персонализацию (через диагностику), управляет реализацией (через формирующее оценивание) и обеспечивает доказуемость эффектов обучения (через итоговую верификацию достижений).

В то же время проблема системной оценки и выстраивания индивидуальных траекторий развития на протяжении всей профессиональной жизни специалиста пока относится к нерешённым [5]. Сохраняется фрагментарность данных, разрыв между образовательными и трудовыми биографиями, слабая интеграция результатов оценки в долгосрочное планирование карьеры и развития. Для преодоления этих ограничений необходимы модели, обеспечивающие алгоритмизацию и циклическую адаптацию компетенций в течение длительного периода.

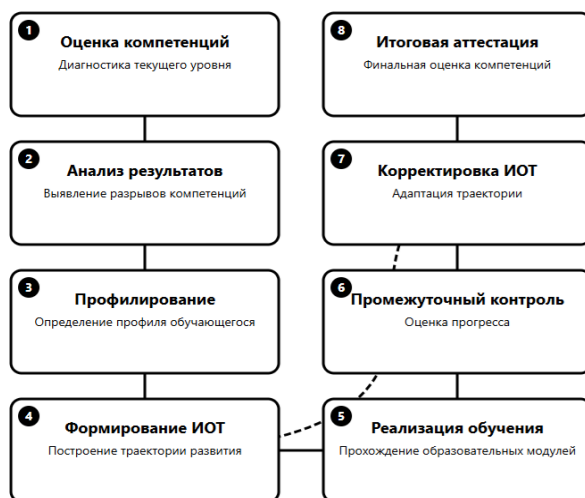


Рисунок 4 – Модель построения эффективных индивидуальных траекторий развития на основе анализа результатов произведенной оценки компетенций

Источник: разработано автором

Модель ЦАК 7 и замкнутый цикл реинжиниринга систем оценки компетенций

С этой целью предлагается система ЦАК 7 – семиэтапная модель реинжиниринга систем оценки и развития компетенций управленческих кадров для предприятий (рисунок 5).

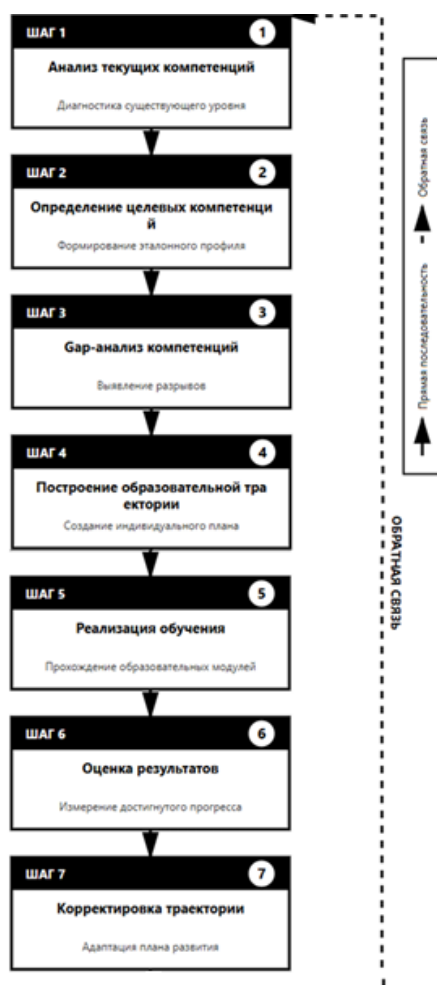


Рисунок 5 – Алгоритм циклической адаптации компетенций (ЦАК 7)

Источник: разработано автором

В рамках алгоритма ЦАК 7 проводится последовательный анализ текущего уровня компетенций управленцев, определяется набор целевых показателей с учётом стратегических ориентиров организации, осуществляется GAP-анализ для выявления разрывов между фактическим и требуемым уровнем. На следующем этапе формируется индивидуальная траектория развития каждого сотрудника, включающая выбор форм обучения, практико-ориентированных заданий, наставничества и проектной деятельности. Далее реализуется программа развития с последующим измерением достигнутого результата и оценкой эффективности освоения компетенций.

Завершающий этап предусматривает корректировку образовательного маршрута и возврат к первому шагу, что обеспечивает замкнутый цикл адаптации. Таким образом, ЦАК 7 функционирует как контур непрерывного улучшения человеческого капитала: каждый виток цикла основан на обновлённых доказательных данных об уровне компетенций и изменяющихся требованиях среды. В современных условиях такая модель может быть дополнена инструментами HR-аналитики и системами управления талантами, интегрированными с цифровыми платформами обучения и корпоративными информационными системами, что усиливает точность и оперативность принимаемых решений.

Заключение

Подводя итог, формирование эффективной системы оценки компетенций и выстраивание на основе полученных результатов индивидуальных траекторий развития предполагает: внедрение матрицы компетенций с иерархическими уровнями и поведенческими индикаторами, охватывающей технические, управленческие, нормативные, лидерские и компетенции безопасности наряду с soft skills и цифровой грамотностью; применение мультиметодной, валидизированной диагностики (структурированные интервью, 360°, ассесмент-центр, психометрия, аттестация) с последующим агрегированием данных в интегральные профили и их сопоставлением с целевыми моделями ролей; перевод результатов оценки в управленческие решения и адресное развитие; организацию непрерывного, контекстно адаптированного цикла ЦАК 7 (целеполагание, диагностика, анализ стратегических разрывов, проектирование траектории развития, реализация, измерение и корректировка), обеспечивающего персонализацию, управляемую адаптивность и доказуемость образовательных эффектов в высокорисковой и динамичной среде.

Даже при наличии отдельных благоприятных макроиндикаторов кадровая проблематика сохраняет системный характер и требует оперативных, согласованных и институционально выстроенных решений. Для организаций это означает необходимость перехода от фрагментарных HR-мер к комплексному управлению человеческими ресурсами, рассматриваемому как критически значимый инструмент обеспечения устойчивости и экономической результативности. Современные компании сталкиваются с взаимосвязанными явлениями – повышенной текучестью, дефицитом квалифицированных работников, недостаточной мотивацией и вовлечённостью, а также инерционностью процедур оценки и адаптации. Совокупное действие указанных факторов приводит к росту транзакционных и прямых издержек на привлечение и удержание персонала и одновременно снижает производительность и управляемость организационных изменений. В этих условиях практическое преодоление кадровых ограничений возможно преимущественно на основе многоуровневого подхода, объединяющего стандартизированную оценку компетенций, инструменты развития, механизмы мотивации и контуры аналитического мониторинга, согласованные со стратегическими целями организации.

Такая конфигурация реинжиниринга подходов к оценке человеческого капитала минимизирует субъективизм и фрагментарность оценочных практик, переводя оценку из разряда формальной процедуры в разряд стратегического управленческого механизма. В результате человеческий капитал начинает рассматриваться не как статический «ресурс», а как динамическая система компетенций, поддающаяся целенаправленному развитию, согласованному с долгосрочными целями организации. Это, в свою очередь, создаёт предпосылки для устойчивого прироста компетентности, повышения

инновационного потенциала и конкурентоспособности предприятий в условиях современных экономических изменений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиева, М. Н. Сущность и структура экономической компетенции / М. Н. Алиева, А. А. Усмонов // Форум молодых ученых. – 2020. – № 4(44). – С. 24-29. – EDN BEVGOU.
2. Габдуллин, Н. М. Применение метрического подхода к управлению человеческим капиталом фирмы / Н. М. Габдуллин, И. А. Киршин, В. А. Лукин // Финансы и управление. – 2020. – № 3. – С. 39-55. – DOI 10.25136/2409-7802.2020.3.33637. – EDN SBSQWK.
3. Галкина, Т. Как провести оценку компетенций сотрудников: полное руководство / Т. Галкина, Я. Баширова // Ispringacademy. – 2025. – URL: <https://www.ispringacademy.ru/knowledge-base/otsenka-professionalnykh-kompetentsiy-sotrudnikov>
4. Ганьшина, Е. Ю. Какие методы работы с организационными изменениями поколение Z считает наиболее эффективными: взгляд на перспективу / Е. Ю. Ганьшина // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2022. – № 1(167). – С. 263-281. – DOI 10.14515/monitoring.2022.1.1928. – EDN ORMUDU.
5. Ермашкевич, Н. С. Развитие профессиональных компетенций в условиях цифровой экономики / Н. С. Ермашкевич, М. Л. Панявина, З. В. Родионова // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Т. 8, № 4. – С. 483-502. – DOI 10.18334/lim.8.4.113874. – EDN WAGZGD.
6. Ибрагимов, Р. Н. Компетенция как единица измерения человеческого капитала: социологическое измерение / Р. Н. Ибрагимов, С. В. Митрухина // Социология. – 2020. – № 6. – С. 156-165. – EDN JHMWNU.
7. Ильмушкин, Г. М. Критерии и уровни сформированности организационно-управленческой компетентности будущих специалистов атомной отрасли / Г. М. Ильмушкин, Н. Ю. Нечаева // Современные наукоемкие технологии. – 2019. – № 3-1. – С. 100-106. – EDN TFLIFB.
8. Карташова, Л. В. Совершенствование измерения и оценки человеческого капитала как фактора развития организации / Л. В. Карташова, А. В. Савочкин // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 311-330. – DOI 10.18334/lim.10.1.117349. – EDN XNRKNR.
9. Комиссаров, А. Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров / А. Г. Комиссаров // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2023. – № 1. – С. 63-85. – DOI 10.55959/msu0130-0105-6-58-1-4. – EDN KDTCWJ.
10. Комиссаров, А. Г. Специфика компетенций высших управленческих кадров в России: кейс конкурса «Лидеры России» / А. Г. Комиссаров, В. А. Брызгалин // Российский журнал менеджмента. – 2022. – Т. 20, № 4. – С. 524-545. – DOI 10.21638/spbu18.2022.404. – EDN GVNAVE.
11. Крупнов, Ю. А. Технологический суверенитет и диффузия технологий / Ю. А. Крупнов, С. Н. Сильвестров // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2024. – № 2. – С. 31-48. – DOI 10.52180/2073-6487_2024_2_31_48. – EDN СВНКJQ.
12. Кузьминов, Я. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования / Я. Кузьминов, П. Сорокин, И. Фруммин // Форсайт. – 2019. – Т. 13, № S2. – С. 19-41. – DOI 10.17323/2500-2597.2019.2.19.41. – EDN NFSVLM.
13. Оценка стоимости цифровых интеллектуальных активов: принципы, факторы, подходы и методы / О. В. Лосева, И. В. Косорукова, М. А. Федотова [и др.] // Финансы: теория и практика. – 2022. – Т. 26, № 4. – С. 6-28. – DOI 10.26794/2587-5671-2022-26-4-6-28. – EDN IKVWWM.
14. Лосева, О. В. Концептуальная модель оценки стоимости цифровых интеллектуальных активов / О. В. Лосева, М. А. Федотова, Н. М. Абдикеев // Финансы: теория и практика. – 2023. – Т. 27, № 4. – С. 118-130. – DOI 10.26794/2587-5671-2023-27-4-118-130. – EDN TZYAZT.
15. Лузина А. ИПР: что это такое и как его составить / А. Лузина // Контур.Школа. – 2024. – URL: <https://school.kontur.ru/publications/2535>
16. Маслова, В. М. Особенности оценки управленческих работников на основе компетенций / В. М. Маслова // Бизнес и общество. – 2020. – № 1(25). – С. 3. – EDN BPWTXW.
17. Миронова, И. И. Методы оценки управленческих компетенций персонала / И. И. Миронова,

- Л. С. Скрипниченко, Л. В. Тхагалижокова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – Т. 13, № 6. – С. 45-49. – DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-6-45-49. – EDN AEERXN.
18. Некрасова, О.И. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент современного менеджмента / О.И. Некрасова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Том 9. – № 3А. – С. 166-173. – DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.017
19. Омельченко, Н. В. Проблемы и тенденции оценки персонала в современных организациях / Н. В. Омельченко, Л. С. Скрипниченко, И. Г. Юркова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9, № 1. – С. 69-76. – DOI 10.12737/2305-7807-2020-69-76. – EDN ROYUNS.
20. Орлова, Е. В. Оценка человеческого капитала предприятия и управление им в условиях цифровой трансформации экономики / Е. В. Орлова // Journal of Applied Economic Research. – 2021. – Т. 20, № 4. – С. 666-700. – DOI 10.15826/vestnik.2021.20.4.026. – EDN NYTQYP.
21. Оценка управленческих компетенций // Клерк.ру. – 2022. – URL: <https://www.klerk.ru/materials/2022-10-20/ocenka-upravlencheskih-kompetencij/>
22. Хусейнова, А. А. Современные проблемы управления человеческими ресурсами в организациях / А. А. Хусейнова // Экономика строительства. – 2025. – № 10. – С. 155-158. – EDN NFEEYG.
23. Цыганов А. А. Подготовка специалистов в области инновационных финансовых технологий в России / А. А. Цыганов, С. В. Бровчак, Ю. А. Горелова, Л. С. Крутова // Высшее образование в России. – 2022. – Т. 31, № 2. – С. 82-93. – DOI 10.31992/0869-3617-2022-31-2-82-93. – EDN VBEQXJ.
24. Чеботарев, А. А. Методы оценки управленческих компетенций руководителя / А. А. Чеботарев // Научный альманах. – 2022. – № 11-2(97). – С. 103-106. – EDN DEQGVC.
25. Эскиндаров, М.А. Роль человеческого капитала в цифровой экономике на институциональном и региональном уровнях / М. А. Эскиндаров, Ю. М. Грузина, Х. П. Харчилава, М. В. Мельничук // Экономика региона. – 2022. – Т. 18, № 4. – С. 1105-1120. – DOI 10.17059/ekon.reg.2022-4-10. – EDN CRJZYS.

Reengineering approaches to assessing an organization's human capital in the context of contemporary economic changes

Dmitry Anatolyevich Artemenko

Doctor of Economic Sciences, Chief Researcher¹, Professor²,

¹Federal State Budgetary Institution Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation

²Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

E-mail: daartemenko@fa.ru

Anastasia Alisherovna Huseynova

Candidate of Pedagogical Sciences,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

E-mail: aakhuseynova@fa.ru

KEYWORDS

organization and enterprise, human capital, management personnel, competency model, methods of competency assessment and development, reengineering

ABSTRACT

In the context of accelerating economic change and digital transformation, there is a growing need to reengineer approaches to assessing an organization's human capital, the key bearer of which is management personnel. The article examines human capital through the prism of competencies as a «tool for measuring human capital», including universal competencies as an underestimated element in a changing labor market. The theoretical and methodological basis of the study is provided by ideas about intangible resources, the difficulties of measuring intangible characteristics (such as engagement, commitment, and inventiveness), and an interdisciplinary approach to the development of diagnostic tools. The aim of the work is to justify the reengineering of management personnel competency assessment systems as a strategic mechanism for human capital management. The article proposes: a profile of key management competencies; a cluster architecture of a key competency model in conditions of economic uncertainty; an integrated system for assessing management personnel competencies; a model for building effective individual development trajectories, in which assessment is the methodological core of personalized development; and an algorithm for cyclical adaptation of competencies (CAK 7) as a seven-stage model for reengineering competency assessment and development. It should be emphasized that the procedural organization of assessment and the availability of feedback loops make it possible to link diagnostic results to risk management, measurement reproducibility, and the economic efficiency of HR decisions. The result of the analysis is a comprehensive concept for transitioning from static, fragmented procedures to a continuous, contextually adapted cycle of assessment and development that ensures data comparability, manageable personalization, and demonstrable educational outcomes. It is concluded that such a configuration minimizes the subjectivity of assessment, improves the quality of management decisions, and contributes to the sustainable growth of human capital and the competitiveness of the organization.
