Менеджмент и бизнес-администрирование / Management and Business Administration

Научная статья Original article
DOI: 10.12731/3033-5973-2026-15-2-358 **EDN:** YDPOUM
УДК 331.108:338.24

Управление человеческим капиталом как фактор роста стоимости медиабизнеса

В.В. Гайдукова
Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи, Мариуполь, Российская Федерация

Аннотация

Обоснование. В эпоху цифровизации медиаотрасли ключевым нематериальным ресурсом, определяющим конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность, выступает человеческий капитал. Применяемые сегодня методы оценки бизнеса зачастую не учитывают вклад кадровых практик в рыночную стоимость компании, что приводит к недооценке реальных активов медиапредприятий.

Цель. Определить механизмы влияния управления человеческим капиталом на стоимость медиабизнеса и разработать методологическую основу для количественной оценки этого влияния, а также предложить практические подходы к увеличению капитализации российских медиакомпаний за счет совершенствования HR-систем.

Материалы и методы. Эмпирическая база исследования сформирована на основе открытых данных российских медиаорганизаций («Инсайт Люди», «Сибирская медиагруппа», Digital 42, BBDO Russia), экспертных интервью с представителями HR-сферы, отраслевых аналитических обзоров и научных публикаций. Применялись методы кейс-анализа, сравнительного сопоставления и систематизации HR-показателей. Выбор компаний осуществлялся на основе трех критериев: 1) репрезентация различных сегментов медиарынка; 2) наличие документированных HR-кейсов в открытых источниках; 3) разнообразие применяемых подходов к управлению персоналом. Исследование носит пилотный характер, а его результаты требуют дальнейшей верификации на расширенной выборке.

Результаты. В результате исследования установлено, что человеческий капитал выступает ключевым нематериальным активом медиабизнеса, а управление им через четыре выявленных канала (вовлеченность, снижение текучести, интрапренерство, HR-бренд) создает измеримый прирост рыночной стоимости ком-

пании. Разработанная методологическая основа, включающая систему метрик и алгоритмы их интеграции в финансовые модели, создает базу для последующего перевода HR-факторов в область количественных измерений при оценке бизнеса и принятии управленческих решений.

Ключевые слова: человеческий капитал; стоимость бизнеса; медиаменеджмент; управление персоналом; HR-аналитика; нематериальные активы; российский медиарынок

Для цитирования. Гайдукова, В. В. (2026). Управление человеческим капиталом как фактор роста стоимости медиабизнеса. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, *15*(2), 180–195. https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-358

Human capital management as a factor in the growth of media business value

V.V. Gaidukova

A.I. Kuindzhi Mariupol State University, Mariupol, Russian Federation

Abstract

Background. In the era of digitalization of the media industry, human capital serves as a key intangible resource determining competitiveness and investment attractiveness. The business valuation methods used today often fail to account for the contribution of human resources practices to a company's market value, leading to an underestimation of the real assets of media enterprises

Purpose. To determine the mechanisms of human capital management's influence on the value of a media business, to develop a methodological framework for the quantitative assessment of this influence, and to propose practical approaches to increasing the capitalization of Russian media companies through the improvement of HR systems.

Materials and methods. The empirical basis of the study was formed using open data from Russian media organizations (Insight People, Sibirskaya Media Group, Digital 42, BBDO Russia), expert interviews with HR professionals, industry analytical reviews, and scholarly publications. The methods employed included case study analysis, comparative analysis, and systematization of HR metrics. The selection of companies was based on three criteria: 1) representation of various segments of the media market; 2) availability of documented HR cases in open sources; 3) diversity of applied approaches to personnel management. The study is pilot in nature, and its results require further verification on an expanded sample.

Results. As a result of the study, it has been established that human capital serves as a key intangible asset of the media business, and its management through the four identi-

fied channels (engagement, turnover reduction, intrapreneurship, employer brand) creates a measurable increase in the company's market value. The developed methodological framework, including a system of metrics and algorithms for their integration into financial models, creates a basis for the subsequent translation of HR factors into the realm of quantitative measurements in business valuation and managerial decision-making.

Keywords: human capital; business value; media management; personnel management; HR analytics; intangible assets; Russian media market

For citation. Gaidukova, V. V. (2026). Human capital management as a factor in the growth of media business value. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, *15*(2), 180–195. https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-358

Введение

Современный этап экономического развития нередко характеризуют как эпоху экономики знаний, в которой ключевым ресурсом становятся не материальные активы, а интеллектуальные и человеческие способности. В этой парадигме доля нематериальных активов в структуре капитализации компаний неуклонно возрастает. В медиаиндустрии данная тенденция проявляется наиболее отчетливо: профессиональные компетенции, творческий потенциал сотрудников, репутационные ресурсы и устойчивые партнерские связи не отражаются в балансовых отчетах, однако именно они формируют фундамент конкурентного лидерства. Согласно данным международной статистики, удельный вес нематериальных активов в капитализации крупнейших корпораций увеличился с 17 % в 1975 году до более 80 % в 2025 году, причем существенная доля этих активов приходится на человеческий капитал – совокупность знаний, навыков и творческих способностей работников [20, с. 295-320].

Актуальность настоящего исследования определяется тремя взаимосвязанными группами факторов. Во-первых, российский медиарынок переживает период глубокой структурной перестройки, сопровождающейся активизацией сделок слияний и поглощений. В этих условиях проблема более точной оценки активов с учетом человеческого фактора приобретает критическое значение. Во-вторых, эмпирические исследования, устанавливающие корреляцию между конкретными HR-практиками и ростом капитализации отечественных медиапредприятий, остаются единичными и фрагментарными, что создает разрыв между управленческой практикой и научным знанием. В-третьих, цифровая трансформация экономики и геополитические изменения порождают новые вызовы в сфере управления человеческими ресурсами: возрастает потребность в адаптивных,

гибких моделях работы с персоналом, способных оперативно реагировать на внешние шоки [16]. Указанные обстоятельства обусловливают необходимость пересмотра методологических подходов к измерению вклада человеческого капитала в итоговую стоимость бизнеса и разработки инструментов, позволяющих интегрировать HR-факторы в систему стратегического управления.

Целью исследования является выявление механизмов, через которые управление человеческим капиталом влияет на стоимость медиабизнеса, а также разработка методологической основы для количественной оценки этого влияния. Кроме того, в статье формулируются практические подходы к повышению капитализации российских медиакомпаний за счет совершенствования HR-систем. Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач: анализ теоретических подходов к оценке человеческого капитала и его роли в формировании стоимости компании; исследование российских практик управления персоналом в медиа и их влияния на финансовые результаты; разработка системы показателей и алгоритмов для количественной оценки вклада человеческого капитала в стоимость медиабизнеса; формулирование рекомендаций для руководителей и собственников медиапредприятий.

Современная экономическая наука фиксирует устойчивый переход от парадигмы «человеческие ресурсы» к парадигме «человеческий капитал» как ключевому драйверу стоимости. В зарубежной литературе широко обсуждается проблема «невидимости» человеческого капитала в традиционной бухгалтерской отчетности. В работе B. Lev и S. Radhakrishnan (2023) «The Value of Human Capital in the Digital Age» убедительно доказывается, что разрыв между рыночной и балансовой стоимостью компаний напрямую коррелирует с инвестициями в развитие сотрудников, особенно в креативных индустриях. Авторы предлагают новую метрику – HCE (Human Capital Efficiency), которая может быть адаптирована для медиаорганизаций [18, с. 699-727]. Данный подход дополняется исследованиями, показывающими, что компании с высоким уровнем инвестиций в человеческий капитал демонстрируют более высокую инновационную активность и устойчивость к кризисным явлениям, что особенно важно для медиаотрасли, функционирующей в условиях высокой неопределенности.

Цифровизация медиаотрасли создает как новые возможности, так и серьезные вызовы для управления человеческим капиталом. В зарубежной литературе активно обсуждается концепция алгоритмического менеджмента в творческих средах. Книга C. Petre (2021) «All the News That's Fit

to Click» предостерегает от излишней формализации и перехода к тотальному цифровому контролю, который может нивелировать творческую составляющую, лежащую в основе стоимости медиабизнеса [20, с. 295-320]. Автор подчеркивает, что внедрение метрик и алгоритмов в управление журналистским трудом, при всей его кажущейся эффективности, способно разрушить неформальные творческие практики, которые часто выступают источником уникальных идей и нестандартных решений.

Российские исследователи, в свою очередь, акцентируют внимание на институциональных особенностях национального медиарынка. В работах А.Н. Козырева и Е.В. Попова (2024) отмечается, что специфика российской экономики, включая геополитические риски и структурные диспропорции, требует разработки собственных моделей оценки, где человеческий капитал выступает не столько фактором роста, сколько фактором устойчивости, позволяющим компаниям сохранять конкурентоспособность в условиях внешнего давления. Российские авторы также фокусируются на потенциале HR-аналитики, предлагая интеграцию HR-метрик – стоимости найма, внутренней нормы доходности инвестиций в обучение – в финансовые модели оценки бизнеса.

Вопросы, связанные с человеческим капиталом, становятся критически важными при сделках слияний и поглощений. В процессе консолидации медиаактивов значительная часть due diligence посвящена именно оценке рисков, связанных с «ключевыми сотрудниками», что подтверждает необходимость разработки количественных подходов к измерению человеческого капитала как фактора стоимости.

Таким образом, теоретические и эмпирические исследования последних лет создают предпосылки для перехода от декларативного признания значимости человеческого капитала к его системной интеграции в механизмы стратегического управления и оценки стоимости медиабизнеса. Настоящая статья предлагает один из возможных подходов к решению этой задачи.

Материалы и методы

Исследование строится на интеграции качественных и количественных методов анализа. Эмпирическая база включает данные четырех российских медиакомпаний, применяющих дифференцированные подходы к управлению человеческим капиталом: продюсерский центр «Инсайт Люди» (структурное подразделение «Газпром-Медиа Холдинга»), «Сибирская медиагруппа» (Алтайский край), маркетинговое агентство Digital 42, рекламное агентство BBDO Russia.

Выбор данных организаций осуществлялся на основе трех критериев. Первый критерий – репрезентация различных сегментов медиарынка, что позволяет охватить многообразие HR-моделей, применяемых в разных секторах отрасли: «Инсайт Люди» представляет крупный холдинг в сегменте создания контента, «Сибирская медиагруппа» – региональный медиабизнес, Digital 42 – digital-агентство, BBDO Russia – креативное агентство из сегмента рекламных коммуникаций. Второй критерий – наличие документированных HR-кейсов в открытых источниках, обеспечивающее возможность проведения качественного анализа. Третий критерий – разнообразие применяемых подходов к управлению персоналом, позволяющее выявить широкий спектр механизмов влияния человеческого капитала на стоимость бизнеса. Исследование носит пилотный характер, полученные результаты не являются статистически репрезентативными для всей медиаотрасли РФ, однако выявленные механизмы и разработанная методологическая основа могут служить базой для последующих количественных исследований на расширенной выборке.

В качестве источников информации использовались:

- интервью и публичные выступления топ-менеджеров компаний (Валерии Родиной [5], Андрея Абрамова [1], Комрона Валиева [6]);
- отраслевые аналитические обзоры (исследования НИУ ВШЭ, аналитика РБК Компании, материалы Bain & Company [13]);
- данные корпоративной отчетности, а также публикации в специализированных медиа (Sostav.ru [2], «Московский комсомолец» на Алтае [2]);
- научные публикации и учебные издания в области медиаэкономики и управления персоналом [7; 8; 9; 12, 13; 14; 15; 16; 17; 18; 20].

Исследования НИУ ВШЭ цитируются в тексте как [3] – это ссылка на статью Авдеевой Д. (2024) в РБК, в которой обобщаются данные НИУ ВШЭ.

Обработка полученных данных проводилась с использованием нескольких методов. Метод кейс-анализа позволил установить причинно-следственные связи между конкретными HR-практиками и изменениями в операционных показателях компаний. Метод сравнительного анализа дал возможность сопоставить ключевые показатели (вовлеченность, текучесть, производительность) в разных компаниях. Систематизация HR-метрик и разработка алгоритмов их интеграции в финансовые модели послужили основой для создания методологической базы оценки вклада человеческого капитала в капитализацию.

Следует отметить ограничение, связанное с преимущественно качественным характером анализа, что обусловлено отсутствием в открытом

доступе детализированной финансовой отчетности большинства российских медиаорганизаций. Тем не менее, использование широкого спектра независимых источников, включая экспертные оценки и отраслевую аналитику, обеспечивает достаточную степень достоверности сделанных выводов.

Результаты и обсуждение

В рамках проведенного исследования были идентифицированы ключевые каналы, через которые инвестиции в человеческий капитал медиаорганизации трансформируются в прирост ее рыночной стоимости. Данные каналы выступают в качестве опосредующих звеньев между управленческими решениями в сфере HR и итоговыми финансово-экономическими результатами, что создает методологическую основу для последующего перехода от качественных оценок значимости человеческого капитала к количественным измерениям.

Первым и наиболее значимым каналом является повышение уровня вовлеченности персонала. Под вовлеченностью понимается степень эмоциональной и интеллектуальной включенности сотрудника в выполнение профессиональных задач и достижение организационных целей. Эмпирические данные свидетельствуют о прямой корреляции между вовлеченностью и производительностью труда. По результатам анализа деятельности российских медиакомпаний (НИУ ВШЭ, 2023–2025), организации с высоким уровнем вовлеченности персонала демонстрируют на 22 % более высокую производительность, на 28 % более высокую удовлетворенность аудитории и на 37 % более низкую текучесть кадров [3]. Высокий уровень вовлеченности способствует генерации новых идей, проявлению инициативы, принятию ответственности за результаты труда, а также формированию позитивного имиджа компании на рынке.

В продюсерском центре «Инсайт Люди» система мотивации, построенная на принципах доверия и предоставления автономии сотрудникам, позволила значительно сократить текучесть кадров и увеличить количество успешно реализованных проектов. Как отмечает Валерия Родина, коллектив центра отличается многогранностью и разнообразием профессионального опыта, что придает организации высокую устойчивость: «у него есть компетенции, которые закрывают люди практически из любой отрасли» [4].

Для количественной оценки вклада вовлеченности в стоимость бизнеса предлагается использовать следующую методику. На первом этапе измеряется уровень вовлеченности (например, через индекс eNPS). На втором этапе на основе отраслевых исследований устанавливается коэффициент

корреляции между ростом вовлеченности и ростом производительности труда. В качестве примера, если рост eNPS на 10 % сопровождается ростом производительности на 5 % [3], то прирост операционной прибыли (ΔOP) может быть рассчитан как ΔOP = OP_базовый × 0,05. Далее, используя модель дисконтированных денежных потоков (DCF), можно оценить прирост стоимости бизнеса (ΔV) как ΔV = ΔOP / WACC, где WACC – средневзвешенная стоимость капитала компании. Данная методика позволяет интегрировать HR-метрики в традиционные финансовые модели оценки.

Вторым каналом выступает сокращение текучести кадров. Текучесть персонала представляет собой не только прямую статью расходов, связанную с процессами подбора, найма и адаптации новых сотрудников, но и источник значительных косвенных потерь. Прямые издержки на замену одного специалиста в медиаиндустрии варьируются в диапазоне от 50 до 200 % его годового заработка [2]. Косвенные потери, обусловленные снижением производительности труда в период адаптации, ухудшением качества контента, разрывом сложившихся партнерских связей и ослаблением лояльности аудитории, зачастую превышают прямые затраты.

Анализ конкретных кейсов позволяет перейти к количественной оценке. Для медиакомпании с численностью персонала 200 человек и среднегодовым фондом оплаты труда (ФОТ) 240 млн рублей (средняя заработная плата 100 тыс. рублей в месяц), уровень текучести среди новых сотрудников (со стажем до 1 года) свыше 70 % означает, что из 50 новых сотрудников, принятых за год, 35 увольняются. При стоимости замены одного специалиста, равной 6-месячному окладу (600 тыс. рублей), прямые потери от текучести новых сотрудников составят 35 × 600 тыс. = 21 млн рублей, или 8,75 % от годового ФОТ. С учетом косвенных потерь (снижение производительности, затраты на адаптацию и обучение), которые, по экспертным оценкам, могут в 2–3 раза превышать прямые издержки, суммарные ежегодные потери компании могут составлять от 42 до 63 млн рублей. Системная работа по удержанию персонала, направленная на снижение текучести среди новых сотрудников с 70 до 30 %, позволила бы сократить ежегодные потери на 24-36 млн рублей, что напрямую отражается на операционной прибыли и капитализации бизнеса.

Третьим каналом является развитие внутрифирменного предпринимательства (интрапренерства). Данный механизм предполагает создание организационно-управленческих условий, в которых сотрудники получают возможность реализовывать собственные проекты в рамках компании, выступая в роли внутренних предпринимателей. Интрапренерство стимулиру-

ет инновационную активность, сокращает время вывода новых продуктов на рынок и формирует среду, способствующую раскрытию талантов без необходимости внешней мобильности сотрудников. Показательным примером успешной реализации внутрифирменного предпринимательства является проект «Наши люди» в «Сибирской медиагруппе». Данный проект не только повысил уровень вовлеченности журналистов, но и создал добавочную стоимость за счет укрепления регионального бренда и роста лояльности аудитории [10].

Для количественной оценки эффекта от интрапренерства предлагается использовать метрику «доля выручки от новых продуктов/проектов, инициированных сотрудниками». В рамках проектного подхода можно рассчитать показатель ROI (Return on Investment) для каждого внутреннего стартапа. Например, если компания инвестировала в развитие интрапренерской среды 5 млн рублей (включая гранты на проекты, оплату времени сотрудников, менторскую поддержку), а совокупная выручка от реализованных внутренних проектов за год составила 15 млн рублей, то ROI такого подхода составит 200 %. Кроме того, интрапренерство создает добавочную стоимость через укрепление бренда и рост лояльности аудитории, что может быть оценено через рост пожизненной ценности клиента.

Четвертым каналом выступает усиление бренда работодателя. Репутация компании как работодателя трансформируется в ключевой нематериальный актив, оказывающий непосредственное влияние на стоимость бизнеса. Формирование сильного HR-бренда обеспечивает решение ряда стратегических задач: снижение затрат на подбор персонала (компании с развитым брендом работодателя тратят на 50 % меньше средств на наем новых сотрудников); привлечение наиболее квалифицированных специалистов и сокращение времени закрытия вакансий; повышение лояльности действующих сотрудников и снижение рисков их перехода к конкурентам; формирование позитивного восприятия компании со стороны клиентов, партнеров и инвесторов, что способствует росту ее инвестиционной привлекательности.

Как подчеркивает Мария Суворовская (Торгово-промышленная палата Российской Федерации), «корпоративные медиа и коммуникационные платформы представляют собой механизмы внутренней коммуникации, которые объединяют HR и PR в рамках общей задачи – позиционировать и обеспечивать внутреннее понимание целей и миссии компании, в первую очередь среди ее сотрудников» [11]. В Digital 42 корпоративная культура строится на принципе ответственности за последствия принимаемых ре-

шений. Генеральный директор Комрон Валиев акцентирует, что трансляция сотрудникам не только бизнес-целей, но и общечеловеческих ценностей повышает привлекательность компании в глазах клиентов и партнеров, что в итоге увеличивает ее рыночную стоимость [6].

Для количественной оценки влияния HR-бренда на стоимость бизнеса предлагается использовать комплекс метрик: снижение затрат на найм, сокращение времени закрытия вакансий, а также премию в оценке компании при M&A сделках, связанную с «кадровым потенциалом». Наличие устойчивого HR-бренда и низкой текучести ключевых сотрудников может увеличивать оценочную стоимость компании на 10–20 % по сравнению с аналогичными компаниями, не имеющими таких преимуществ. Интеграция этих факторов в DCF-модель может осуществляться через корректировку ставки дисконтирования (снижение рисков, связанных с кадровой нестабильностью) или через прогнозирование более высоких темпов роста операционной прибыли.

Обобщение проанализированных практик позволило выделить четыре ключевых направления работы с человеческим капиталом:

1. Управление талантами – выявление сотрудников, представляющих наибольшую ценность для компании, разработка индивидуальных планов их профессионального развития, внедрение программ удержания [15].

2. Корпоративное предпринимательство – создание внутри организации среды, в которой сотрудники могут запускать и реализовывать собственные проекты (проект «Наши люди» в «Сибирской медиагруппе») [1].

3. Цифровизация знаний и процессов – внедрение систем управления знаниями, позволяющих тиражировать успешные практики и компетенции, снижая зависимость бизнеса от отдельных специалистов [18, с. 699-727].

4. ESG-стратегия в части социальной ответственности перед персоналом – забота о физическом и психологическом благополучии сотрудников, политика разнообразия и инклюзивности, создание безопасных и комфортных условий труда [10].

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов, имеющих теоретическое и практическое значение.

1. Человеческий капитал является ключевым нематериальным активом медиаорганизации, вклад которого в рыночную стоимость бизнеса может многократно превышать стоимость материальных активов. В условиях цифровой трансформации медиаиндустрии наблюдается устойчивый рост

значимости человеческого капитала, что требует пересмотра устоявшихся подходов к оценке стоимости компаний.

2. Воздействие управленческих решений в сфере человеческого капитала на стоимость бизнеса опосредовано четырьмя выявленными каналами: вовлеченность персонала, сокращение текучести кадров, развитие интрапренерства и усиление HR-бренда. Инвестиции в развитие персонала через эти каналы способствуют росту производительности труда, улучшению качественных характеристик контента и усилению инновационной активности, что в совокупности обеспечивает улучшение финансовых результатов и увеличение капитализации .

3. Разработанная методологическая основа количественной оценки включает систему метрик (eNPS, стоимость найма, стоимость замены сотрудника, доля выручки от внутренних проектов) и алгоритмы их интеграции в традиционные финансовые модели (DCF) через корректировку операционной прибыли и ставки дисконтирования. Это создает базу для последующего перевода дискуссии о значимости человеческого капитала из области качественных оценок в сферу количественных измерений .

4. Российские медиакомпании располагают успешными практиками управления человеческим капиталом, демонстрирующими положительное влияние на операционные показатели. Анализ кейсов продюсерского центра «Инсайт Люди», «Сибирской медиагруппы», Digital 42 и BBDO Russia подтверждает, что системная работа с талантами, формирование корпоративной культуры и поддержка инициатив сотрудников выступают значимыми факторами создания добавочной стоимости. При этом, в силу пилотного характера исследования, полученные результаты требуют дальнейшей верификации на расширенной выборке российских медиаорганизаций.

5. Для эффективного управления вкладом человеческого капитала в стоимость компании необходима разработка и внедрение системы количественных показателей. HR-метрики должны быть интегрированы в общую систему управления эффективностью и учитываться при принятии инвестиционных решений, включая сделки слияний и поглощений, где оценка кадровых рисков и потенциала становится критически важным фактором.

Практические рекомендации:

- Собственникам и инвесторам: включать оценку человеческого капитала в программу должной осмотрительности при сделках M&A; запрашивать у менеджмента отчетность по ключевым HR-метрикам, влияющим на стоимость; рассматривать инвестиции в развитие человеческого капитала как капитальные вложения, а не текущие расходы.

- Топ-менеджменту: разработать стратегию управления человеческим капиталом, увязанную с целями роста стоимости; внедрить систему управления талантами и программы корпоративного предпринимательства; системно инвестировать в развитие бренда работодателя.

- HR-директорам: внедрить сбалансированную систему показателей, отражающих вклад человеческого капитала в стоимость; использовать HR-аналитику для выявления факторов, влияющих на производительность и текучесть; обеспечить интеграцию HR-процессов с бизнес-планированием и финансовым моделированием, применяя разработанные алгоритмы количественной оценки.

Список литературы

1. Абрамов, А. (2025). Медиахолдинг СМГ запускает проект «Наши люди» при поддержке гранта ИРИ. *Толк*, 22 октября. Получено с https://tolknews.ru/telekanal/202818-mediaholding-smg-zapuskaet-proekt-nashi-lyudi-pri-podderzhke-granta-iri (дата обращения: 15.03.2026).
2. Абрамов, А. (2025). На Алтае журналисты создают уникальный проект «Наши люди». *Аргументы и факты на Алтае*, 22 октября. Получено с https://altai.aif.ru/society/na-altae-zhurnalisty-sozdayut-unikalnyy-proekt-nashi-lyudi (дата обращения: 15.03.2026).
3. Авдеева, Д. (2024). Вклад человеческого капитала в экономику России: исследование НИУ ВШЭ. *РБК*, 27 марта. Получено с https://www.rbc.ru/economics/ (дата обращения: 15.03.2026).
4. Балашова, Ю. Г. (2021). Система управления человеческим капиталом на разных стадиях жизненного цикла инноваций. *Фундаментальные исследования*, *(6)*, 11–15. https://doi.org/10.17513/fr.43051. EDN: https://elibrary.ru/CRGGCV
5. Валерия Родина: «Сейчас „Инсайт Люди“ — один из самых медийных на рынке» (2024). *Журнал ОК!*, 15 августа. Получено с https://www.ok-magazine.ru/stars/interview/435351-valeriya-rodina-sejchas-insajt-lyudi-odin-iz-samyh-medijnyh-na-rynke (дата обращения: 15.03.2026).
6. Валиев, К. (2025). *Как создавать ролики на 100 миллионов просмотров?* [Подкаст «Лида, где лиды?»]. YouTube Music. Получено с https://music.youtube.com/podcast/cuFicXdTGlM (дата обращения: 15.03.2026).
7. Даниловских, Т. Е., Ворожбит, О. Ю., Уксуменко, А. А., & Кузьмичева, И. А. (2022). *Человеческий капитал организации в разрезе оценки стоимости бизнеса* [Монография]. ИНФРА-М. 149 с. ISBN: 978-5-369-01714-2.
8. Иваницкий, В. Л. (2010). Рабочая среда как основной нематериальный актив предприятия массмедиа. *Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика*, *(2)*, 138–147. EDN: https://elibrary.ru/MVRYJB

9. Массан, В. (2025). Управленческие практики медиалидеров. *МедиаАльманах*, *(2)*, 50–60. https://doi.org/10.30547/mediaalmanah.2.2025.5060. EDN: https://elibrary.ru/FKCCWH
10. Родина, В. В. (2024). Выступление на форуме CSTB.PRO.MEDIA 2024. *Sostav.ru*, 29 февраля. Получено с https://www.sostav.ru/publication/valeriya-rodina-cstb-pro-media-2024-insajt-lyudi-gazprom-media-kholding-vyzov-66404.html (дата обращения: 15.03.2026).
11. Суворовская, М. С. (2023). Серия мастер-классов по коммуникационным стратегиям в ТПП РФ. *Торгово-промышленная палата Российской Федерации*, 28 июля. Получено с https://org.tpprf.ru/of/kommedia/news/4998848/ (дата обращения: 15.03.2026).
12. Суворовская, М. С. (2025). Корпоративные медиа и коммуникационные стратегии [Интервью Myseldon]. Получено с https://myseldon.com/ru/news/index/335577044 (дата обращения: 15.03.2026).
13. Bain & Company. (2026). *High-Fidelity Diligence Is Critical in Media's Hot M&A Market*. Получено с https://www.bain.com/insights/media-m-and-a-report-2026/ (дата обращения: 15.03.2026).
14. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, *37*(1), 31–46. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W
15. DeFillippi, R. J., Arthur, M. B., & Lindsay, V. J. (2006). *Knowledge at work: Creative collaboration in the global economy*. Blackwell.
16. Hesmondhalgh, D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781036234232
17. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635–672. https://doi.org/10.2307/256741. EDN: https://elibrary.ru/BZCZBF
18. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, *19*(4), 699–727. https://doi.org/10.2307/258742. EDN: https://elibrary.ru/BWWFYZ
19. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
20. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, *18*(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205. EDN: https://elibrary.ru/JNSLTT

References

1. Abramov, A. (2025). SMG media holding launches the “Our People” project with the support of an IRI grant. *Tolk*, October 22. Retrieved from https://tolknews.ru/telekanal/202818-mediaholding-smg-zapuskaet-proekt-nashi-lyudi-pri-podderzhke-granta-iri (accessed: March 15, 2026).
2. Abramov, A. (2025). In Altai, journalists are creating a unique “Our People” project. *Arguments and Facts in Altai*, October 22. Retrieved from https://altai.aif.ru/society/na-altae-zhurnalisty-sozdayut-unikalnyy-proekt-nashi-lyudi (accessed: March 15, 2026).
3. Avdeeva, D. (2024). The contribution of human capital to the Russian economy: A study by the Higher School of Economics. *RBC*, March 27. Retrieved from https://www.rbc.ru/economics/ (accessed: March 15, 2026).
4. Balashova, Yu. G. (2021). The human capital management system at different stages of the innovation life cycle. *Fundamental Research*, *(6)*, 11–15. https://doi.org/10.17513/fr.43051. EDN: https://elibrary.ru/CRGGCV
5. Valeria Rodina: “Now ‘Insight People’ is one of the most media-visible companies on the market” (2024). *OK! Magazine*, August 15. Retrieved from https://www.ok-magazine.ru/stars/interview/435351-valeriya-rodina-sejchas-insajt-lyudi-odin-iz-samyh-medijnyh-na-rynke (accessed: March 15, 2026).
6. Valiev, K. (2025). *How to create videos with 100 million views?* [Podcast “Lida, where are the leads?”]. YouTube Music. Retrieved from https://music.youtube.com/podcast/cuFicXdTGlM (accessed: March 15, 2026).
7. Danilovskikh, T. E., Vorozhbit, O. Yu., Uksumenko, A. A., & Kuzmicheva, I. A. (2022). *Human capital of an organization in the context of business value assessment* [Monograph]. INFRA-M. 149 pp. ISBN: 978-5-369-01714-2.
8. Ivanitsky, V. L. (2010). The working environment as the main intangible asset of a mass media enterprise. *Moscow University Bulletin. Series 10. Journalism*, *(2)*, 138–147. EDN: https://elibrary.ru/MVRYJB
9. Massan, V. (2025). Management practices of media leaders. *MediaAlmanac*, *(2)*, 50–60. https://doi.org/10.30547/mediaalmanah.2.2025.5060. EDN: https://elibrary.ru/FKCCWH
10. Rodina, V. V. (2024). Presentation at the CSTB.PRO.MEDIA 2024 forum. *Sostav.ru*, February 29. Retrieved from https://www.sostav.ru/publication/valeriya-rodina-cstb-pro-media-2024-insajt-lyudi-gazprom-media-kholding-vyzov-66404.html (accessed: March 15, 2026).
11. Suvorovskaya, M. S. (2023). A series of masterclasses on communication strategies at the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation. *Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation*, July 28. Retrieved from https://org.tpprf.ru/of/kommedia/news/4998848/ (accessed: March 15, 2026).

12. Suvorovskaya, M. S. (2025). Corporate media and communication strategies [Interview with Myseldon]. Retrieved from https://myseldon.com/ru/news/index/335577044 (accessed: March 15, 2026).
13. Bain & Company. (2026). *High-fidelity diligence is critical in media's hot M&A market*. Retrieved from https://www.bain.com/insights/media-m-and-a-report-2026/ (accessed: March 15, 2026).
14. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, *37*(1), 31–46. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W
15. DeFillippi, R. J., Arthur, M. B., & Lindsay, V. J. (2006). *Knowledge at work: Creative collaboration in the global economy*. Blackwell.
16. Hesmondhalgh, D. (2019). *The cultural industries* (4th ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781036234232
17. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635–672. https://doi.org/10.2307/256741. EDN: https://elibrary.ru/BZCZBF
18. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, *19*(4), 699–727. https://doi.org/10.2307/258742. EDN: https://elibrary.ru/BWWFYZ
19. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
20. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, *18*(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205. EDN: https://elibrary.ru/JNSLTT

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Гайдукова Валерия Вадимовна, кандидат экономических наук, заведующая лабораторией медиаграмотности и медиаисследований
Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи
пр-т Строителей, 129А, г. Мариуполь, Донецкая Народная республика, 287537, Российская Федерация
Valeriavasenko54@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Valeriya V. Gaidukova, Candidate of Economic Sciences, Head of the Media Literacy and Media Research Laboratory

A.I. Kuindzhi Mariupol State University
129A, Prospekt Stroiteley, Mariupol, Donetsk People's Republic, 287537, Russian Federation
Valeriavasenko54@yandex.ru
SPIN-code: 2855-1119
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4059-0722

Поступила 29.03.2025
После рецензирования 25.04.2025
Принята 27.04.2025

Received 29.03.2025
Revised 25.04.2025
Accepted 27.04.2025