

**УЧЕТ ЗАТРАТ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА
КАК САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
УЧЕТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ***DOI: <https://doi.org/10.24891/kjuzxe>EDN: <https://elibrary.ru/kjuzxe>**Дина Алексеевна ЛЬВОВА**

ответственный автор, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой статистики, учета и аудита, Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Санкт-Петербург, Российская Федерация
e-mail: d.lvova@spbu.ru
ORCID: 0000-0003-0442-986X
SPIN: 3450-3304

Павел Романович ОРЛОВ

аспирант, кафедра статистики, учета и аудита, Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Санкт-Петербург, Российская Федерация
e-mail: pavel11032000@yandex.ru
ORCID: 0009-0008-8217-9564
SPIN: 7797-8489

История статьи:

Рег. № 711/2026
Получена 01.07.2026
Одобрена 11.09.2026
Доступна онлайн
30.09.2026

Специальность: 5.2.3

УДК 657.471.1

JEL: J24, M21, M41,
O15**Ключевые слова:**

человеческий капитал,
управленческий учет,
затраты на
формирование,
TDABC, нефинансовая
отчетность

Аннотация

Предмет. Затраты на формирование человеческого капитала организации и возможность их выделения в самостоятельный объект управленческого учета в условиях цифровой трансформации.

Цели. Обосновать обособление затрат на формирование человеческого капитала как объекта управленческого учета, разработать их классификацию и модель распределения, не опирающуюся на балансовое признание.

Методология. Историко-теоретический и сравнительный анализ концепции человеческого капитала и нормативных требований к признанию активов; учетно-аналитическое моделирование с применением процессно-временного калькулирования (TDABC) и процессной аналитики (process mining) для калибровки уравнений времени по цифровым следам информационных систем (ATS, LMS, ERP).

Результаты. Показано, что ни МСФО, ни российские стандарты не позволяют признать человеческий капитал активом. Предложены двухосновная классификация затрат на его формирование – по стадиям жизненного цикла работника и по экономической природе расходов – и модель их распределения методом TDABC. На условном сквозном примере показано, что наибольшую долю стоимости формирования компетенции образуют альтернативные издержки рабочего времени обучаемых, которые обычный учет затрат на персонал не выявляет; рассчитаны также показатели использования обучающей мощности.

Выводы. Затраты на формирование человеческого капитала могут учитываться как самостоятельный аналитический объект управленческого учета, обособленный от оплаты текущего труда. Это дает основу для управления вложениями в персонал, выявления неиспользуемой обучающей мощности и для достоверного, проверяемого раскрытия информации о человеческом капитале в нефинансовой и интегрированной отчетности.

Для цитирования: Львова Д.А., Орлов П.Р. Учет затрат на формирование человеческого капитала как самостоятельного объекта управленческого учета в условиях цифровой трансформации // Международный бухгалтерский учет. – 2026. – № 9. – С. 37 – 57. DOI: 10.24891/kjuzxe EDN: KJUZXE

На протяжении последних десятилетий рыночная стоимость организаций все меньше определяется их материальными активами и все больше – нематериальными факторами, которые финансовая отчетность отражает лишь частично. Разрыв между рыночной и учетной оценкой организации расширяется.

Б. Лев и П. Зароуин (B. Lev, P. Zarowin) еще в конце 1990-х гг. показали, что по мере усиления нематериальных факторов прибыль, денежные потоки и балансовые оценки хуже описывают создание стоимости [1]. Заметнее всего этот разрыв проявляется применительно к человеческому капиталу. С экономической точки зрения это полноценный актив – К. Хонигсберг и Ш. Раджгопал (C. Honigsberg, S. Rajgopal) называют его, вероятно, крупнейшим активом, не отраженным в финансовой отчетности [2].

Однако стандарты финансовой отчетности требуют для признания актива контролируемого права, а знаниями, навыками и компетенциями своих работников организация в этом смысле не владеет. Поэтому расходы на их формирование признаются расходами периода и растворяются в общей сумме затрат на персонал.

Исследователи пытались преодолеть это ограничение, развивая особое направление – учет человеческих ресурсов (Human Resource Accounting), – однако за полвека продвинулись мало. Р. Рослендер (R. Roslender) связывает застой с тем, что предмет остался, по его выражению, «слишком тесно связан с проблематикой финансового учета» [3, с. 9]: вместо того чтобы измерять вложения в людей вне финансовой отчетности, исследователи снова и снова возвращались к вопросу балансового признания.

Цифровая трансформация – явление последних лет – меняет условия задачи: информационные системы фиксируют жизненный цикл формирования компетенций работника, и точное измерение соответствующих затрат впервые становится технически достижимым.

Основной тезис настоящей работы состоит в том, что затраты на формирование человеческого капитала следует выделить в самостоятельный объект управленческого учета: классифицировать по стадиям жизненного цикла работника и экономической природе расходов, а распределять – методом процессно-временного калькулирования (Time-Driven Activity-Based Costing, TDABC) с калибровкой уравнений времени по цифровым следам в информационных системах.

Новизна подхода – в назначении метода, а не в самом методе. TDABC уже применяли к распределению затрат на труд персонала по продуктам и процессам [4, 5] и к учету когнитивного времени работника в цифровой экономике [6]. Но во всех

* Работа выполнена при поддержке СПбГУ, шифр проекта: ID 131452274. Рег. номер в ЕГИСУ НИОКТР: 126022017739-6.

этих работах персонал выступает потребляемым ресурсом, чья стоимость относится на выпуск; затраты на формирование человеческого капитала как самостоятельный объект учета прежде так не рассматривались.

Работа развивает это направление в трех положениях. Формирование и использование человеческого капитала разграничиваются как разные объекты учета: первое наращивает будущие компетенции, второе – обслуживает текущую деятельность. Затраты на формирование сводятся в классификационную матрицу, объединяющую стадии жизненного цикла работника и экономические параметры расходов. Их распределение описывается моделью на основе TDABC и процессной аналитики, доведенной до условного сквозного расчета и соотнесенной с задачами раскрытия информации об устойчивом развитии.

Исследование носит концептуально-методологический характер. Оно опирается на историко-теоретический и сравнительный анализ – чтобы установить, почему человеческий капитал не поддается балансовому признанию и в чем расходятся экономическая и учетная его трактовки, – и на учетно-аналитическое моделирование при построении модели распределения затрат. Проверка на данных конкретной организации не проводится; работоспособность модели показана на условном сквозном примере с типовыми параметрами.

Представление о человеке как носителе экономически значимых способностей старше самого термина. В политической арифметике XVII в. У. Петти (W. Petty) оценивал производительные способности населения в денежной форме [7], хотя, как впоследствии подчеркивал Б. Кайкер (B.F. Kiker), видеть в этом прямой шаг к теории человеческого капитала было бы ретроспективной натяжкой [8]: У. Петти занимали государственные финансы и хозяйственная мощь, а не отдача от вложений в индивида.

Инвестиционная логика отчетливее проступает у А. Смита, отнесшего приобретенные полезные способности членов общества к основному капиталу и тем связавшего расходы на обучение с будущей отдачей [9].

Современный вид теория приобрела на рубеже 1950–1960-х гг. Т. Шульц (T.W. Schultz) переосмыслил образование, здравоохранение и подготовку как инвестиции, а не как непроизводительные траты, заметив, что «хотя очевидно, что люди приобретают полезные навыки и знания, не столь очевидно, что эти навыки и знания суть форма капитала» [10, с. 1].

Г. Беккер (G.S. Becker) придал концепции микроэкономическую строгость, разделив общий и фирменно-специфический человеческий капитал и объяснив, почему фирма заинтересована вкладываться именно во второй [11].

Дж. Минсер (J.A. Mincer) перевел теорию в эмпирическую плоскость, связав заработки работника с продолжительностью обучения и опытом [12].

В отечественной науке исходную точку задает С.Г. Струмилин: его работа «Хозяйственное значение народного образования» (1924) применила экономический критерий к оценке вложений в образование и квалификацию [13].

В переходный период проблематику закрепили А.И. Добрынин, С.А. Дятлов и Е.Д. Цыренова, описавшие формирование и эффективность человеческого капитала в транзитивной экономике [14].

В.И. Марцинкевич акцентировал инвестиционную природу вложений в человека [15].

Р.И. Капелюшников связал концепцию с отдачей от образования и структурой заработков, доведя анализ до количественных оценок человеческого капитала России [16].

Учет пришел к проблеме человеческого капитала иначе, чем экономическая теория. Если экономика со времен А. Смита видела в приобретенных способностях работника производительный ресурс, то учет двигался к той же теме не через признание человека активом, а через калькуляцию труда в себестоимости. В индустриальной экономике труд измеряли, нормировали и включали в калькуляцию; по мере роста роли знаний этого стало недостаточно, и в 1960–1970-е гг. оформился учет человеческих ресурсов (Human Resource Accounting).

Задачу измерения ресурсов для планирования и инвестиционных решений первыми поставили Р. Браммет, Э. Фламхольц и У. Пайл (R.L. Brummet, E.G. Flamholtz, W.C. Pyle) [17].

Сложившийся инструментарий удобно описывать по типу оценки (*рис. 1*):

- затратные модели капитализировали расходы на наем, адаптацию и обучение [17, 18];
- ценностные – связывали стоимость работника с дисконтированными будущими выгодами [19];
- стохастические – учитывали, что карьерный путь не предопределен, а ценность работника зависит от занимаемой позиции [20].

Сжатый и до сих пор релевантный обзор этих подходов дает учебник М.Р. Мэтьюса и М.Х.Б. Переры¹.

Ограничения моделей выявились рано: их оценки оказались слабо верифицируемыми и плохо сопоставимыми, а попытка свести человеческий капитал к достоверной стоимости встретила препятствие в том, что способности работника неотделимы от него и не переводятся в денежную величину напрямую.

К 1980-м гг. интерес сместился от балансовой оценки ресурса к раскрытию информации о нем. По мнению Р. Рослендера (R. Roslender) [3], тема не двигалась, потому что оставалась привязанной к логике финансового признания, и выход он видел не в новых формулах балансовой оценки, а в повороте к нефинансовой учетной информации и к идее учета, обращенного к самим работникам.

С 1990-х гг. вопрос о человеческом капитале все теснее переплетается с проблематикой интеллектуального капитала и корпоративной отчетности. Акцент смещается: с «можно ли признать работника активом» к тому, «как вложения в людей участ-

¹ Мэтьюс М.Р., Перера М.Х.Б. Теория бухгалтерского учета: учебник / пер. с англ. под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. 663 с.

вуют в формировании процессов, компетенций и устойчивых результатов организации», даже когда сам носитель активом не признается.

Р. Рослендер и Р. Финчем (R. Roslender, R. Fincham), критически разбирая практику учета интеллектуального капитала в Великобритании, показали, что ценность работников полнее раскрывается на языке стратегического позиционирования, чем на языке балансовых величин [21]. Эта логика закреплена позднее в концепции интегрированной отчетности, где человеческий капитал рассматривается как одна из форм капитала организации, но уже как объект раскрытия в более широком смысле, нежели балансовое признание.

Сопоставление двух линий выявляет нерешенную задачу. Экономическая теория обосновала инвестиционную природу вложений в человека; учетная мысль показала, что перевести эти вложения в балансовую стоимость конкретного экономического субъекта нельзя, и перешла к раскрытию информации о человеческом капитале вне финансовой отчетности. Вместе с тем затраты на само формирование человеческого капитала – привлечение, адаптацию, обучение, переобучение и цифровую подготовку работника – до сих пор не выделены в самостоятельный объект учета с собственной классификацией и механизмом распределения. Разработке этой задачи и посвящена основная часть статьи.

Границу между признаваемыми и непризнаваемыми активами задает само определение актива. В Концептуальных основах представления финансовых отчетов (приняты Советом по Международным стандартам финансовой отчетности – МСФО) актив определен как «существующий экономический ресурс, контролируемый организацией в результате прошлых событий», а экономический ресурс – как «право, которое обладает потенциалом создания экономических выгод» (пп. 4.3–4.4)². В силу этого определения организация не может признать человеческие ресурсы активом, хотя получает выгоды от знаний и компетенций работников: правом на их носителя она не обладает и не контролирует этот ресурс так, как требует определение.

В Стандарте МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы»³ то же ограничение закреплено конкретными нормами. Он признает, что квалифицированный персонал способен приносить будущие выгоды, но констатирует, что организация, как правило, не контролирует эти выгоды в степени, достаточной для признания объекта нематериальных активов; затраты на обучение персонала относятся на расходы периода. При этом первоначальную стоимость внутренне созданного объекта нематериальных активов формируют затраты, прямо относимые к его созданию.

Эта асимметрия – выгоды есть, актива нет – давно обсуждается в литературе. Б. Лев и П. Зароун доказывали, что финансовая отчетность систематически недооценивает связанные с будущими выгодами нематериальные ресурсы [1].

² Концептуальные основы представления финансовой отчетности (Conceptual Framework for Financial Reporting): приняты Советом по международным стандартам финансовой отчетности (IASB), 2018. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310681/

³ Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 38 «Нематериальные активы»: введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н (ред. от 14.12.2020). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193595/

В то же время Д. Скиннер (D.J. Skinner) возражал: оснований расширять признание нематериальных активов недостаточно, а свидетельств того, что их непризнание ограничивает доступ организаций к рынку капитала, он не находил [22].

При несовпадении выводов обе стороны исходят из того, что человеческий капитал по действующим правилам признан быть не может.

Российские стандарты приходят к тому же результату, что и МСФО, но выражают его прямым исключением. Положение по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007)⁴ прямо указывало, что нематериальными активами не являются «интеллектуальные и деловые качества персонала организации, их квалификация и способность к труду». Сменивший его Федеральный стандарт ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы»⁵ это исключение сохранил. Там, где МСФО (IAS) 38 отказывает в признании через критерий контроля, российские стандарты делают то же перечислением, и результат один: затраты на формирование человеческого капитала самостоятельным активом не признаются ни в одной из систем.

Очевидно, что между моделью бухгалтерского признания активов и логикой создания стоимости существует противоречие, тогда как для экономики нематериальные факторы значат все больше.

М. Барт, К. Ли и Ч. Макклур (M.E. Barth, K. Li, Ch.G. McClure) показали, что учетная информация все еще интересна рынку, но все сильнее зависит от сведений о нематериальных активах и перспективах роста [23]. Применительно к человеческому капиталу тот же разрыв фиксируют К. Хонигсберг и Ш. Раджгопал: нехватка сопоставимых данных о трудовых ресурсах образует в отчетности существенный пробел [2]. Признать человеческий капитал активом нельзя, но оставить вложения в него вне измерения – значит мириться с этим пробелом.

Стоимость, создаваемая вложениями в работников, возникает не в момент оплаты их труда, а по мере того как эти вложения меняют их будущую производительность. Само это различие – между текущим потреблением труда и инвестицией в его качество – восходит к теории человеческого капитала: у Т. Шульца [10] и Г. Беккера [11] расходы на образование и подготовку суть инвестиции, а не издержки периода. Перенести различие в учет означает отделить затраты, обслуживающие сегодняшнюю деятельность, от затрат, наращивающих компетентность работника на будущее. Оплата часа наставника, обучающего новичка, и оплата того же часа на текущем участке экономически различны, хотя по форме это одна повременная выплата.

Группировка таких затрат опирается на два независимых основания.

- Первое – стадии, через которые проходит формирование компетентности; их прообраз – затратные модели учета человеческих ресурсов, разделявшие у Э. Фламхольца издержки приобретения и обучения персонала [20], которые здесь продолжены

⁴ Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007): приказ Минфина России от 27.12.2007 № 153н (ред. от 16.05.2016) (документ утратил силу с 01.01.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63465/

⁵ Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы»: приказ Минфина России от 30.05.2022 № 86н. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_420322/

в цифровую эпоху: привлечение и отбор, адаптация, обучение и развитие, цифровая переподготовка, поддержание компетентности.

- Второе основание унаследовано от классификаций управленческого учета – экономическая природа расхода: возможность прямого отнесения на объект, форма ресурсного выражения (денежные затраты, рабочее время, альтернативные издержки) и регулярность возникновения.

Совмещение двух оснований дает рабочую группировку (*табл. 1*); параметр управляемости – планируемые, контролируемые, корректируемые затраты – подключается позже, при бюджетировании.

Граница группы проводится по функциональному назначению затрат, а не по их форме: внутри остается все, что создает, наращивает или ускоренно восстанавливает компетентность под производственные задачи, за пределами – расходы, обслуживающие текущее выполнение функций.

Труднее всего поддаются учету альтернативные издержки рабочего времени обучаемых, наставников и экспертов: на их значимость указывала еще затратная традиция учета человеческих ресурсов. Изъятое из основного процесса время не порождает выплаты сверх обычной зарплаты, но составляет реальную стоимость, и его пропуск систематически эту стоимость занижает.

Цифровая трансформация меняет не только инструменты труда, но и его содержание, а вместе с ним – состав вложений в работника.

Д. Аджемоглу и П. Рестрепо (D. Acemoglu, P. Restrepo) показали, что автоматизация вытесняет труд из части задач и одновременно порождает новые, требующие иного набора навыков; центр тяжести затрат на формирование смещается к цифровым компетенциям [24].

Их структуру дает обзор Э. ван Лаара (E. van Laar) с соавторами [25], разделивший цифровые навыки работника интеллектуального труда на семь ключевых:

- технические;
- управление информацией;
- коммуникация;
- сотрудничество;
- креативность;
- критическое мышление;
- решение проблем;

и пять контекстных:

- этическая осознанность;
- культурная осознанность;
- гибкость;
- самоуправление;

– обучение в течение жизни.

Это разделение задает и характер затрат: ключевые навыки осваиваются целевым обучением и дают разовые, привязанные к программе расходы, контекстные – формируются длительными распределенными практиками.

Пример затрат на обучение кибербезопасности показывает, где проходит граница группы. Обучение работников распознавать фишинг и социальную инженерию наращивает их компетентность и потому относится к формированию человеческого капитала; М. Хиджи и Г. Алам (M. Hijji, G. Alam) подчеркивают, что технических средств защиты для этого недостаточно – не менее важно поведение персонала [26]. Закупка же и сопровождение этих средств, мониторинг и регламенты остаются управлением операционными рисками и в группу не входят. В *табл. 2* это различие проведено отдельным столбцом, чтобы критерий отнесения был виден на всех строках.

Эти группировки и есть искомый объект учета. Разрозненные прежде выплаты – рекрутерам, за обучение, наставникам – сводятся в единую аналитическую совокупность «затраты на формирование человеческого капитала», обособленную от оплаты текущего труда и развернутую по стадиям жизненного цикла.

От операционных затрат, привязанных к калькуляции себестоимости, этот объект отличается тем, что существует как самостоятельный аналитический разрез, а не как новая статья баланса или отдельный центр затрат; внутренняя отчетность по нему строится вокруг сформированной компетенции работника, а не вокруг продукта.

Классификация, однако, лишь очерчивает объект – управлять им можно, лишь наполнив его достоверными суммами. Здесь и возникает основная трудность: большинство выделенных затрат косвенны и выражены во времени, а прямое их отнесение на сформированную компетенцию невозможно. Поэтому далее они распределяются методом, созданным для калькуляции себестоимости, но примененным к новому объекту, – процессно-временным калькулированием.

Большинство затрат, отнесенных ранее к формированию человеческого капитала, косвенны и выражены не в деньгах, а во времени: часы наставника, эксперта, обучаемого. Прямо отнести их на объект – сформированную компетенцию работника – нельзя, а традиционные базы распределения (доля фонда оплаты, численность, объем выпуска) с ним не связаны и разрывают зависимость между затратой и ее результатом.

Распределение косвенных затрат – классическая задача управленческого учета, все чаще решаемая средствами математического моделирования [27]. Пооперационный учет (Activity-Based Costing) восстанавливает связь затраты с ее носителем, но требует словаря операций и регулярных опросов о долях рабочего времени – аппарата, тяжелого для кадровых процессов. Р. Каплан и С. Андерсон (R.S. Kaplan, S.R. Anderson) предложили более экономичный вариант – процессно-временное калькулирование (TDABC), где вместо долей усилий используются две величины: ставка стоимости часа практически доступной мощности ресурса и время, которое операция потребляет, заданное уравнением времени [28].

Метод не свободен от критики, и главное возражение касается как раз времени.

Э. Кардиналс и Э. Лабро (E. Cardinaels, E. Labro) экспериментально показали, что оценки времени, даваемые работниками, систематически смещены – переоценка достигает трети [29]. Точность TDABC, следовательно, не гарантирована самим методом и зависит от того, насколько достоверно определено время операций. Отсюда вытекает не отказ от метода, а требование калибровать уравнения времени по объективным данным, а не по самоотчетам.

Механизм применительно к нашему объекту устроен следующим образом.

Ресурсы, участвующие в формировании компетенций, сводятся в пулы – служба обучения и администрирования LMS (Learning Management System), внутренние эксперты-преподаватели, ИТ-поддержка. Для каждого пула рассчитывается ставка стоимости часа: стоимость поставленной мощности (оплата труда с накладными) делится на практически доступную мощность – фонд рабочего времени за вычетом неизбежных простоев, обычно около 80% теоретического. Практически доступная мощность отнесена к функции формирования человеческого капитала и не охватывает прочую загрузку пула, следовательно, показатель простоя отражает резерв именно этой функции. Время, затрачиваемое пулом на конкретное событие переподготовки, задается уравнением времени:

$$T = \beta_0 + \sum \beta_i \cdot X_i,$$

где X_i – драйверы: должностной уровень работника, сложность осваиваемого инструмента, формат обучения. Стоимость операции равна произведению ставки на время и относится на объект – сформированную компетенцию. Та же конструкция дает второй, управленческий результат: сопоставление использованного времени с практически доступной мощностью показывает неиспользуемую мощность пула или его перегруз. Эта логика представлена на *рис. 2*.

Калибруется уравнение времени средствами процессной аналитики. Информационные системы, сопровождающие формирование компетенций, – ATS (Applicant Tracking System) при подборе, LMS при обучении, служба поддержки и ERP (Enterprise Resource Planning) – оставляют журналы событий с временными метками. Восстанавливая по ним фактический ход процессов, процессная аналитика (process mining) дает объективные оценки времени операций вместо самоотчетов, смещение которых и обнаружили Э. Кардиналс и Э. Лабро.

М. Халашка и Р. Шперка (M. Halaška, R. Šperka) применяли process mining для оценки времени операций в TDABC [5], Э. Сакини (E. Sachini) с соавторами – для расчета затрат на кадровые процессы [4]. Слабое место метода закрывается данными, которые цифровая трансформация и так накапливает.

Покажем расчет на условном примере – цифровой переподготовке действующего сотрудника (специалиста среднего уровня) под новый рабочий инструмент средней сложности, в смешанном формате.

Событие фиксируется первичными документами: распоряжением о направлении, программой, журналом LMS (часы обучения), учетом времени экспертов, заявкой в ИТ-поддержку и актом об освоении. Из них собирается время каждого пула, кото-

рое умножается на его ставку. При практически доступной мощности 134,4 ч/мес. (80% от 168 ч) ставка часа составляет: служба обучения – 967 руб., эксперты – 2 083 руб., ИТ-поддержка – 1 190 руб.; альтернативная стоимость часа обучаемого, исчисленная по его загруженной оплате, – 1 414 руб. Подстановка драйверов в уравнения времени дает длительности по пулам, а их свертка – полную стоимость формирования компетенции (табл. 3, рис. 3).

Расчет обнаруживает то, чего обычный учет затрат на персонал не показывает.

Самая крупная статья – не оплата экспертов (27% итога), а альтернативные издержки времени обучаемого (44%): двенадцать часов, изъятых из его основной работы, обходятся дороже всего привлеченного обучения (табл. 4). Не учитывая это время, организация систематически занижает стоимость формирования компетенций.

Второй результат – управленческий: при двенадцати переподготовках в месяц пул экспертов расходует 60 из 134 доступных часов, и неиспользуемая мощность в 74 часа (около 155 тыс. руб./мес.) становится видимой статьей, которой в обычном учете нет (табл. 5).

Единичный расчет – лишь первичная запись. Сведенный по объектам и периодам, он превращается в набор управленческих отчетов.

Эти формы встраивают объект в обычные управленческие контуры. В бюджетировании свод по стадиям становится плановой статьей: затраты на формирование человеческого капитала планируются и контролируются как самостоятельная величина, а параметр управляемости (планируемые, контролируемые, корректируемые) задает, какие из них поддаются прямой корректировке.

В отчете руководству проявляется то, что обычный учет растворяет: полная стоимость подготовки одного работника (в примере – 38 259 руб.), скрытая доля альтернативных издержек времени и стоимость простоя обучающих ресурсов. Накопленные по периодам, эти суммы дают оценку инвестиций организации в формирование человеческого капитала – именно инвестиций, а не стоимости самого капитала: последняя, как показано ранее, измерению не поддается, тогда как вложения в ее формирование измеримы.

Для управления человеческим капиталом это основа конкретных решений: где обучать дешевле, чем нанимать; какие компетенции обходятся непропорционально дорого; где простаивает обучающая мощность.

Измеренные внутри организации затраты дают, наконец, проверяемую основу для нефинансовой и интегрированной отчетности. Раскрытие сведений о человеческом капитале перестает быть декларативным, когда за ним стоят аудируемые управленческие данные, а не общие формулировки.

А. Сальви (A. Salvi) с соавторами эмпирически показали, что качественное раскрытие информации о человеческом капитале в интегрированной отчетности снижает стоимость капитала и вместе с тем повышает стоимость компании [30]. Управленческий учет и внешнее раскрытие здесь не совпадают – первое остается внутренней информацией, – но первое способно сделать второе достоверным.

Действующие стандарты – и МСФО, и российские – не признают человеческий капитал активом: организация не контролирует его носителя и не может достоверно оценить его стоимость. Это не российская особенность и не технический пробел, а общее следствие того, как учет определяет актив. Но невозможность признания не отменяет экономической значимости вложений в формирование человеческого капитала и не освобождает от их измерения.

Наше исследование было призвано показать, что эти вложения можно выделить в самостоятельный объект управленческого учета – обособленный от оплаты текущего труда, развернутый по стадиям жизненного цикла работника и экономической природе расходов.

Распределить такие – преимущественно косвенные и выраженные во времени – затраты позволяет процессно-временное калькулирование с калибровкой уравнений времени по цифровым следам, что снимает главную слабость метода – субъективность оценок времени.

Условный расчет показал практический эффект: модель обнаруживает то, что обычный учет затрат на персонал скрывает, – крупную долю альтернативных издержек времени обучаемых и стоимость простаивающей обучающей мощности.

Полученная информация служит и внутреннему управлению человеческим капиталом, и внешнему раскрытию: измеренные затраты дают проверяемую, а не декларативную основу для сведений о человеческом капитале в нефинансовой и интегрированной отчетности. При этом связь между управлением человеческим капиталом и результатами устойчивого развития, фиксируемая в эмпирических работах, остается корреляционной; предлагаемый учет дает инструмент измерения, а не доказательство причинности.

Ограничения работы заданы ее характером. Модель концептуальна и проверена на условном примере, а не на данных конкретной организации; достоверность расчета зависит от качества калибровки уравнений времени. Эмпирическая апробация на реальных данных – одно из направлений для дальнейших исследований.

Таблица 1

Классификация затрат на формирование человеческого капитала

Table 1

Classification of human capital formation costs

Стадия жизненного цикла	Основные статьи затрат	Отнесение на объект	Форма ресурса	Регулярность
Привлечение и отбор	Работа рекрутеров, оценка кандидатов, реферальные выплаты	Косвенное	Денежная, временная	Разовые
Адаптация	Наставничество, вводные курсы, время руководителя	Косвенное	Временная, альтернативная	Разовые
Обучение и развитие	Внешние и внутренние программы, сертификация, время экспертов	Прямое и косвенное	Денежная, временная	Периодические

Стадия жизненного цикла	Основные статьи затрат	Отнесение на объект	Форма ресурса	Регулярность
Цифровая переподготовка	Переобучение под новые инструменты, ИТ-сопровождение, время обучаемых	Косвенное	Денежная, временная, альтернативная	Периодические
Поддержание компетентности	Актуализирующее обучение, доступ к платформам	Косвенное	Денежная, временная	Постоянные

Источник: авторская разработка на основе затратных моделей учета человеческих ресурсов [20] и классификаций затрат управленческого учета

Source: Authoring, based on the cost models of human resource accounting [20] and management accounting cost classifications

Таблица 2

Перевод цифровых компетенций в статьи затрат на формирование человеческого капитала

Table 2

Mapping digital competencies to human capital formation cost items

Группа компетенций / область	Примеры мероприятий	Характер затрат	Формирование ЧК
Ключевые цифровые навыки	Курсы по инструментам, сертификация, практикумы	Разовые, привязаны к программе	Да
Контекстные навыки	Наставничество, ротация, обучающие платформы	Периодические, постоянные	Да
Кибербезопасность: обучение персонала	Антифишинг-тренинги, тренировки реагирования	Периодические	Да
Кибербезопасность: технические средства	Антивирус, мониторинг, регламенты	Сопровождение ПО	Нет (операционные риски, СВК)

Источник: авторская разработка на основе таксономии цифровых навыков [25] и работы по кибербезопасности [26]

Source: Authoring, based on the taxonomy of digital skills [25] and the cybersecurity study [26]

Таблица 3

Расчет стоимости формирования компетенции (условный пример)

Table 3

Calculation of competence formation cost: An illustrative example

Ресурс / статья	Уравнение времени	Время, ч	Ставка, руб./ч	Стоимость, руб.
Служба обучения / LMS	$2,0 + 0,5 \cdot X_2$	3,0	967	2 902
Внутренние эксперты	$1,0 + 2,0 \cdot X_2 \cdot X_3$	5,0	2 083	10 417
ИТ-поддержка	$1,5 + 0,5 \cdot X_2$	2,5	1 190	2 976
Обучаемый (альтернативные издержки)	$6,0 + 3,0 \cdot X_2$	12,0	1 414	16 964
Прямые денежные затраты (лицензия, материалы)	—	—	—	5 000
Итого	—	—	—	38 259

Примечание. X_2 – сложность инструмента (= 2), X_3 – формат (= 1, смешанный). Числовые значения – заданные параметры примера.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4**Свод затрат на формирование человеческого капитала за месяц (форма)****Table 4****Monthly summary of human capital formation costs: A template**

Стадия / программа	События	Стоимость, руб.	В том числе альтернативные издержки времени, руб.
Привлечение и отбор	—	—	—
Адаптация	—	—	—
Обучение и развитие	—	—	—
Цифровая переподготовка	12	459 107	203 571
Поддержание компетентности	—	—	—

Примечание. Просчитана строка примера; столбцы «план / факт / отклонение» добавляются при бюджетировании.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 5**Использование мощности ресурсных пулов формирования человеческого капитала (месяц, 12 переподготовок)****Table 5****Capacity utilization of human capital formation resource pools (month, 12 retraining events)**

Пул	Доступно, ч	Использовано, ч	Простой, ч	Стоимость простоя, руб.
Служба обучения / LMS	134,4	36,0	98,4	95 179
Внутренние эксперты	134,4	60,0	74,4	155 000
ИТ-поддержка	134,4	30,0	104,4	124 286

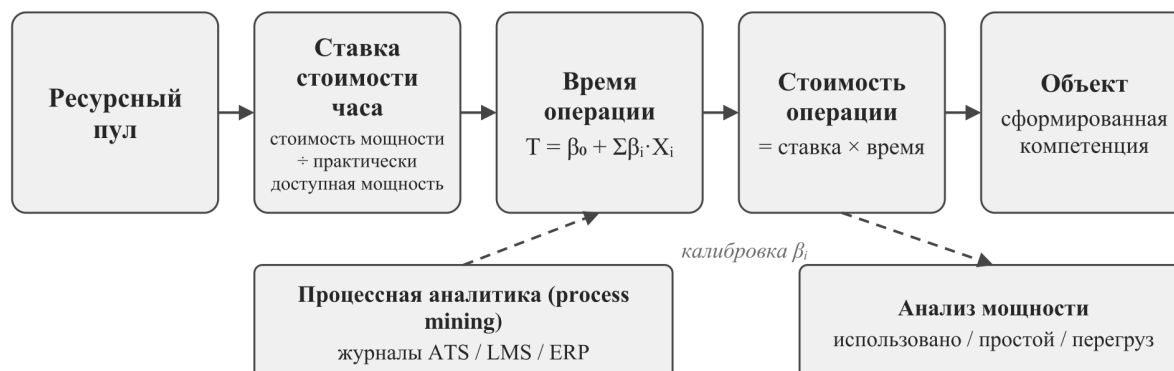
Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1**Модели учета человеческих ресурсов****Figure 1****Human resource accounting models**

Источник: авторская разработка на основе [17–20]

Source: Authoring, based on [17–20]

Рисунок 2**Механизм процессно-временного калькулирования (TDABC)****Figure 2****The mechanism of Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC)**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 3**Сквозной расчет стоимости формирования компетенции (условный пример)****Figure 3****End-to-end calculation of competence formation cost: An illustrative example**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Lev B., Zarowin P. The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them. *Journal of Accounting Research*, 1999, vol. 37, no. 2, pp. 353–385. DOI: 10.2307/2491413
2. Honigsberg C., Rajgopal S. Wage Wars: The Battle Over Human Capital Accounting. *Harvard Business Law Review*, 2022, vol. 12, no. 2, pp. 275–314. URL: <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2021/10/HBLR-12-2-Honigsberg-Rajgopal-Wage-Wars.pdf>
3. Roslender R. Accounting for the Worth of Employees: Is the Discipline Finally Ready to Respond to the Challenge? *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 1997, vol. 2, iss. 1, pp. 9–26. DOI: 10.1108/eb029033
4. Sachini E., Nikou E., Glykas M. Process Mining Human Resources Cost Calculations in Time Driven Activity Based Costing. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 2022. DOI: 10.15405/epsbs.2022.12.02.15
5. Halaška M., Šperka R. Utilization of Time-driven Activity-based Costing and Process Simulation in Cost Management of Organization. *E&M Economics and Management*, 2024, vol. 27, iss. 2, pp. 50–68. DOI: 10.15240/tul/001/2024-5-007
6. Pashkevich N., von Schéele F., Haftor D.M. Accounting for Cognitive Time in Activity-Based Costing: A Technology for the Management of Digital Economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 2023, vol. 186, art. 122176. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.122176 EDN: XLSUPE
7. Petty W. The Economic Writings of Sir William Petty / ed. by C.H. Hull. Cambridge, Cambridge University Press, 1899, 700 p.
8. Kiker B.F. The Historical Roots of the Concept of Human Capital. *Journal of Political Economy*, 1966, vol. 74, no. 5, pp. 481–499. DOI: 10.1086/259201
9. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London, W. Strahan and T. Cadell, 1776. DOI: 10.1093/oseo/instance.00043218
10. Schultz T.W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1961, vol. 51, no. 1, pp. 1–17.
11. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York, Columbia University Press, 1964, 187 p.
12. Mincer J.A. Schooling, Experience, and Earnings. New York, NBER; Columbia University Press, 1974, 167 p. URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/schooling-experience-and-earnings>
13. Струмилин С.Г. Хозяйственное значение народного образования. М.; Л.: Госиздат, 1924. 63 с.

14. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования: монография. СПб.: Наука, 1999. 309 с. EDN: TRXRTT
15. Марцинкевич В.И. Инвестиции в человека: экономическая наука и российская экономика // Мировая экономика и международные отношения. 2005. № 9. С. 29–39. EDN: HSTXTD
16. Капелюшников Р.И. Сколько стоит человеческий капитал России? Монография. М.: ВШЭ, 2012. 74 с. EDN: QVLBNH
17. Brummet R.L., Flamholtz E.G., Pyle W.C. Human Resource Measurement – A Challenge for Accountants. *The Accounting Review*, 1968, vol. 43, no. 2, pp. 217–224. DOI: 10.2308/TAR-4483834
18. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. New York, McGraw-Hill, 1967.
19. Lev B., Schwartz A. On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements. *The Accounting Review*, 1971, vol. 46, no. 1, pp. 103–112. DOI: 10.2308/TAR-4482514
20. Flamholtz E.G. A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards. *The Accounting Review*, 1971, vol. 46, no. 2, pp. 253–267. DOI: 10.2308/TAR-4487496
21. Roslender R., Fincham R. Thinking Critically about Intellectual Capital Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2001, vol. 14, no. 4, pp. 383–399. DOI: 10.1108/09513570110403425 EDN: EBMAOL
22. Skinner D.J. Accounting for Intangibles – A Critical Review of Policy Recommendations. *Accounting and Business Research*, 2008, vol. 38, no. 3, pp. 191–204. DOI: 10.1080/00014788.2008.9663332
23. Barth M.E., Li K., McClure Ch.G. Evolution in Value Relevance of Accounting Information. *The Accounting Review*, 2023, vol. 98, no. 1, pp. 1–28. DOI: 10.2308/TAR-2019-0521 EDN: LXVMUE
24. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*, 2019, vol. 33, no. 2, pp. 3–30. DOI: 10.1257/jep.33.2.3
25. Van Laar E., van Deursen A.J.A.M., van Dijk J.A.G.M., de Haan J. The Relation between 21st-Century Skills and Digital Skills: A Systematic Literature Review. *Computers in Human Behavior*, 2017, vol. 72, pp. 577–588. DOI: 10.1016/j.chb.2017.03.010
26. Hijji M., Alam G. Cybersecurity Awareness and Training (CAT) Framework for Remote Working Employees. *Sensors*, 2022, vol. 22, no. 22, art. 8663. DOI: 10.3390/s22228663 EDN: KIZZBM

27. Сидорова М.И. Методы и модели экономико-математического моделирования в современном управленческом учете // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2012. № 1. С. 16–22. EDN: OWHWSV
28. Kaplan R.S., Anderson S.R. Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 2004, vol. 82, no. 11, pp. 131–138. DOI: 10.2139/ssrn.485443
29. Cardinaels E., Labro E. On the Determinants of Measurement Error in Time-Driven Costing. *The Accounting Review*, 2008, vol. 83, no. 3, pp. 735–756. DOI: 10.2308/accr.2008.83.3.735
30. Salvi A., Raimo N., Petruzzella F., Vitolla F. The Financial Consequences of Human Capital Disclosure as Part of Integrated Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 2022, vol. 23, no. 6, pp. 1221–1245. DOI: 10.1108/JIC-03-2021-0079 EDN: OMFVXT

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

ACCOUNTING FOR THE COSTS OF DEVELOPING HUMAN CAPITAL AS AN INDEPENDENT MANAGEMENT ACCOUNTING ITEM IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

DOI: <https://doi.org/10.24891/kjuzxe>

EDN: <https://elibrary.ru/kjuzxe>

Dina A. L'VOVA

Corresponding author, Saint-Petersburg State University (SPbSU), St. Petersburg, Russian Federation

e-mail: d.lvova@spbu.ru

ORCID: 0000-0003-0442-986X

Pavel R. ORLOV

Saint-Petersburg State University (SPbSU), St. Petersburg, Russian Federation

e-mail: pavel11032000@yandex.ru

ORCID: 0009-0008-8217-9564

Article history:

Article No. 711/2026

Received 1 Jul 2026

Accepted 11 Sept 2026

Available online

30 Sept 2026

JEL Classification: J24, M21, M41, O15

Keywords: human capital, management accounting, formation costs, Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), non-financial reporting

Abstract

Subject. This article discusses the issues related to the costs of building an organization's human capital and the possibility of treating these costs as a separate item of management accounting in the context of digital transformation.

Objectives. The article aims to justify separating costs for human capital development as an item of managerial accounting, and develop their classification and distribution model without relying on balance-sheet recognition.

Methods. For the study, we used historical-theoretical and comparative analyses of the human capital concept and the regulatory requirements for asset recognition, as well as accounting-analytical modeling using Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) and process analytics (process mining) to calibrate time equations based on digital traces from information systems (ATS, LMS, ERP).

Results. The article finds that neither IFRS nor Russian standards allow human capital to be recognized as an asset. The article suggests a two-pronged classification of costs for its formation – by stage of an employee's life cycle and by economic nature of the expenses – and a model for their distribution using the TDABC method.

Conclusions and Relevance. The costs of building human capital can be considered as a separate analytical item of management accounting, separate from current labor remuneration. This provides a basis for managing investments in personnel, identifying unused training capacity, and for reliable, verifiable disclosure of human capital in non-financial and integrated reporting.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: L'vova D.A., Orlov P.R. Accounting for the costs of developing human capital as an independent management accounting item in the context of digital transformation. *International Accounting*, 2026, iss. 9, pp. 37–57. DOI: 10.24891/kjuzxe EDN: KJUZXE

Acknowledgments

The study was supported by the Saint-Petersburg State University (SPbSU), project: ID 131452274; Registration number in the Unified State Information System of R&D: 126022017739-6.

References

1. Lev B., Zarowin P. The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them. *Journal of Accounting Research*, 1999, vol. 37, no. 2, pp. 353–385. DOI: 10.2307/2491413
2. Honigsberg C., Rajgopal S. Wage Wars: The Battle Over Human Capital Accounting. *Harvard Business Law Review*, 2022, vol. 12, no. 2, pp. 275–314. URL: <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2021/10/HBLR-12-2-Honigsberg-Rajgopal-Wage-Wars.pdf>
3. Roslender R. Accounting for the Worth of Employees: Is the Discipline Finally Ready to Respond to the Challenge? *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 1997, vol. 2, iss. 1, pp. 9–26. DOI: 10.1108/eb029033
4. Sachini E., Nikou E., Glykas M. Process Mining Human Resources Cost Calculations in Time Driven Activity Based Costing. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, 2022. DOI: 10.15405/epsbs.2022.12.02.15
5. Halaška M., Šperka R. Utilization of Time-driven Activity-based Costing and Process Simulation in Cost Management of Organization. *E&M Economics and Management*, 2024, vol. 27, iss. 2, pp. 50–68. DOI: 10.15240/tul/001/2024-5-007
6. Pashkevich N., von Schéele F., Haftor D.M. Accounting for Cognitive Time in Activity-Based Costing: A Technology for the Management of Digital Economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 2023, vol. 186, art. 122176. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.122176 EDN: XLSUPE
7. Petty W. The Economic Writings of Sir William Petty / ed. by C.H. Hull. Cambridge, Cambridge University Press, 1899, 700 p.
8. Kiker B.F. The Historical Roots of the Concept of Human Capital. *Journal of Political Economy*, 1966, vol. 74, no. 5, pp. 481–499. DOI: 10.1086/259201
9. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London, W. Strahan and T. Cadell, 1776. DOI: 10.1093/oseo/instance.00043218
10. Schultz T.W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1961, vol. 51, no. 1, pp. 1–17.
11. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York, Columbia University Press, 1964, 187 p.

12. Mincer J.A. *Schooling, Experience, and Earnings*. New York, NBER; Columbia University Press, 1974, 167 p.
URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/schooling-experience-and-earnings>
13. Strumilin S.G. *Khozyaistvennoe znachenie narodnogo obrazovaniya* [The economic significance of public education]. Moscow, Leningrad, Gosizdat Publ., 1924, 63 p.
14. Dobrynin A.I., Dyatlov S.A., Tsyrenova E.D. *Chelovecheskii kapital v tranzitivnoi ekonomike: formirovanie, otsenka, effektivnost' ispol'zovaniya: monografiya* [Human capital in a transitive economy: Formation, evaluation, efficiency of use: a monograph]. St. Petersburg, Nauka Publ., 1999, 309 p. EDN: TRXRTT
15. Martsinkevich V.I. [Investment into human capital: economic science and Russian economy]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, 2005, no. 9, pp. 29–39. (In Russ.) EDN: HSTXTD
16. Kapelyushnikov R.I. *Skol'ko stoit chelovecheskii kapital Rossii?: monografiya* [How much is Russia's human capital worth?: A monograph]. Moscow, HSE Publ., 2012, 74 p. EDN: QVLBNH
17. Brummet R.L., Flamholtz E.G., Pyle W.C. Human Resource Measurement – A Challenge for Accountants. *The Accounting Review*, 1968, vol. 43, no. 2, pp. 217–224. DOI: 10.2308/TAR-4483834
18. Likert R. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York, McGraw-Hill, 1967.
19. Lev B., Schwartz A. On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements. *The Accounting Review*, 1971, vol. 46, no. 1, pp. 103–112. DOI: 10.2308/TAR-4482514
20. Flamholtz E. A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards. *The Accounting Review*, 1971, vol. 46, no. 2, pp. 253–267. DOI: 10.2308/TAR-4487496
21. Roslender R., Fincham R. Thinking Critically about Intellectual Capital Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2001, vol. 14, no. 4, pp. 383–399. DOI: 10.1108/09513570110403425 EDN: EBMAOL
22. Skinner D.J. Accounting for Intangibles – A Critical Review of Policy Recommendations. *Accounting and Business Research*, 2008, vol. 38, no. 3, pp. 191–204. DOI: 10.1080/00014788.2008.9663332
23. Barth M.E., Li K., McClure Ch.G. Evolution in Value Relevance of Accounting Information. *The Accounting Review*, 2023, vol. 98, no. 1, pp. 1–28. DOI: 10.2308/TAR-2019-0521 EDN: LXVMUE
24. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*, 2019, vol. 33, no. 2, pp. 3–30. DOI: 10.1257/jep.33.2.3

25. Van Laar E., van Deursen A.J.A.M., van Dijk J.A.G.M., de Haan J. The Relation between 21st-Century Skills and Digital Skills: A Systematic Literature Review. *Computers in Human Behavior*, 2017, vol. 72, pp. 577–588. DOI: 10.1016/j.chb.2017.03.010
26. Hijji M., Alam G. Cybersecurity Awareness and Training (CAT) Framework for Remote Working Employees. *Sensors*, 2022, vol. 22, no. 22, art. 8663. DOI: 10.3390/s22228663 EDN: KIZZBM
27. Sidorova M.I. [Methods and models of economic and mathematical modeling in the modern managerial accounting]. *Aktual'nye problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii*, 2012, no. 1, pp. 16–22. (In Russ.) EDN: OWHWSV
28. Kaplan R.S., Anderson S.R. Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 2004, vol. 82, no. 11, pp. 131–138. DOI: 10.2139/ssrn.485443
29. Cardinaels E., Labro E. On the Determinants of Measurement Error in Time-Driven Costing. *The Accounting Review*, 2008, vol. 83, no. 3, pp. 735–756. DOI: 10.2308/accr.2008.83.3.735
30. Salvi A., Raimo N., Petruzzella F., Vitolla F. The Financial Consequences of Human Capital Disclosure as Part of Integrated Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 2022, vol. 23, no. 6, pp. 1221–1245. DOI: 10.1108/JIC-03-2021-0079 EDN: OMFVXT

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.