

Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности / Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-77-82>



Научная статья / Original article
УДК 331.1

Человеческий капитал «серебряного» возраста

В. А. Варфоломеева

Кандидат экономических наук, доцент

varfvera@yandex.ru

*Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: Целью написания статьи является обоснование экономической и социальной ценности человеческого капитала лиц старшего возраста и формирование комплексного подхода к его эффективному использованию в условиях глобального демографического старения. Методологическую основу составили: статистический анализ, научные труды и периодические издания в области «серебряной экономики». В статье человеческий капитал «серебряного» возраста представлен как ценный экономический ресурс, обладающий уникальными компетенциями. Анализируются позитивные эффекты его использования, а также потенциальные риски. Автор предлагает системный подход к интеграции старшего поколения, включающий меры на государственном, корпоративном и индивидуальном уровнях.

Ключевые слова: серебряный возраст, серебряная экономика, человеческий капитал, трудовой потенциал, экономическая активность пожилых.

Для цитирования: Варфоломеева В.А. Человеческий капитал «серебряного» возраста. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 77–82. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-77-82>.

Human capital of the «silver» age

V. A. Varfolomeeva

Cand. Sci. (Econ.)

varfvera@yandex.ru

*St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
St. Petersburg, Russia*

Abstract: The purpose of this article is to substantiate the economic and social value of human capital in older adults and develop a comprehensive approach to its effective use in the context of global demographic aging. The methodological framework includes statistical analysis, scientific papers, and periodicals in the field of the «silver economy». The article presents human capital in the «silver» age group as a valuable economic resource with unique competencies. The positive effects of its use, as well as potential risks, are analyzed. The author proposes a systemic approach to the integration of the older generation, including measures at the state, corporate, and individual levels.

Keywords: silver age, silver economy, human capital, labor potential, economic activity of the elderly.

© Варфоломеева В.А., 2026
© Varfolomeeva V.A., 2026

For citation: Varfolomeeva V. A. Human capital of the «silver» age. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 1. P. 77–82. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-77-82>.

В настоящий момент времени демографическая ситуация во всем мире характеризуется увеличением продолжительности жизни и постепенным ростом численности пожилых людей. «Серебряная экономика» представляет собой сектор экономики, который связан с производством товаров и услуг, предназначенных специально для удовлетворения потребностей людей старшего поколения¹. Основным рычагом «серебряной экономики» является увеличение числа пожилых людей, которые продолжают оставаться экономически активными и способны вносить значительный вклад в рост национального благосостояния страны².

Современная теоретическая рамка рассматривает «серебряный» возраст не как обузу для рынка, а как специфический ресурс, чья эффективность зависит от условий его применения³. Накопление капитала происходит в течение длительной карьеры и носит преимущественно опытный, неформализованный характер, включая профессиональную интуицию, обширные сети контактов и управленческие компетенции, которые трудно передать в процессе формального обучения. Однако процесс амортизации этого капитала в условиях ускорения технологических изменений также может протекать быстрее, создавая риск возникновения квалификационного разрыва⁴. Поэтому критически важным становится вопрос инвестиций в поддержание и обновление человеческого капитала на протяжении всей жизни. Уникальность «серебряного» человеческого капитала заключается в его структурном составе: при возможном снижении скорости обработки новой информации и физических показателях, его ценность определяется глубиной экспертизы, устойчивостью к стрессу, надежностью и способностью к наставничеству. Эффективное использование этого капитала требует иных организационных и управленческих подходов, нежели применение капитала молодых работников.

Ценность теоретических построений подтверждается и обогащается разнообразным зарубежным опытом, где проблема старения населения стоит особенно остро⁵. В Японии к вопросу трудоустройства старшего поколения подходят системно и ставят во главу угла корпорации⁶. Руководитель компании должен либо отодвигать срок выхода сотрудников на пенсию, либо предлагать им перезаключать трудовые договоры на новых условиях⁷. Благодаря этому в японских фирмах сложилась практика перевода опытных работников на внутренние, менее напряженные должности. Кроме того, там отлично работает система наставничества («сэмпай-кохай»), где старшие коллеги передают молодым не только знания, но и корпоративные ценности⁸.

Совсем другая, более свободная картина наблюдается в США. Там активность «серебряных» работников во многом связана с развитием рынка гибкой и временной занятости (гиг-экономики). Многие пожилые американцы становятся самозанятыми, открывают своё дело в сфере кон-

¹ Коломиец, П.Н. «Серебряная экономика» — новый подход к проблеме старения. Вопросы регулирования экономики. 2018. № 1. Том 9. <https://cyberleninka.ru/article/n/serebryanaya-ekonomika-novyy-podhod-k-probleme-stareniya/viewer>.

² Олейникова И. Н., Тепина Н.А. «Серебряная экономика»: экономическая идеология «новых пожилых». Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. № 1. С. 65–71.

³ Лосевская Е. Серебряная экономика: новая эра потребления и трансформация бизнеса. — URL: <https://convertmonster.ru/blog/marketing-blog/serebryanaya-ekonomika-novaya-era-potrebleniya-i-transformacziya-biznesa/> (дата обращения 30.12.2025).

⁴ Десфонтейнес Л.Г., Корчагина Е.В. Потенциал «Серебряного» поколения современной России. Психологический журнал. 2021. № 3. Т. 42. С. 137–146.

⁵ Горошко Н.В., Пацала С.В. «Серебряная экономика» как новый тренд мирового развития в условиях глобального старения населения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 2. С. 198–218.

⁶ Лебедева, И. П. Япония: проблемы занятости пожилых работников. Японские исследования. 2018. № 4. С. 60–77.

⁷ Кисарева, С. В. Япония: меры в сфере трудоустройства пожилых работников / С.В. Кисарева. — Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2023. № 32 (479). С. 54–58.

⁸ Нематериальные вознаграждения и системы стимулирования персонала в Японии: культурная обусловленность, особенности и эволюция <https://referatbooks.ru/doklad/> (дата обращения: 10.01.2026).

салтинга или начинают собственный бизнес, используя накопленный за жизнь опыт⁹. Сравнительный анализ этих моделей позволяет выделить общий тренд: переход от пассивной социальной поддержки пожилых к активной политике по интеграции их человеческого капитала в экономику через гибкое регулирование, партнерство с бизнесом и инвестиции в переобучение.

Трудовая активность лиц «серебряного» возраста представляет собой не просто индивидуальный выбор, а фактор, оказывающий многогранное влияние на всю социально-экономическую систему¹⁰. На макроэкономическом уровне продолжение карьеры после выхода на пенсию вносит прямой и измеримый вклад в валовой внутренний продукт, увеличивая совокупное предложение труда и объем производимых товаров и услуг. Этот вклад становится критически важным в условиях демографической стагнации и сокращения доли населения в трудоспособном возрасте, выступая одним из немногих резервов для поддержания экономического роста. Не менее значимым является влияние на устойчивость пенсионной системы. Работающие пенсионеры не только откладывают момент начала получения пенсионных выплат, но и продолжают уплачивать страховые взносы, тем самым снижая немедленную фискальную нагрузку на Пенсионный фонд. На макроуровне «серебряный» труд трансформируется из социальной нагрузки в экономический актив, способный сглаживать структурные дисбалансы.

На уровне отдельной организации вовлечение опытных работников старших возрастов генерирует ряд уникальных внутрифирменных эффектов, ценность которых часто не сводима к простому выполнению операционных задач¹¹. Наиболее значимым из них является естественное и эффективное наставничество. Носители многолетнего опыта и неформализованных знаний становятся ключевыми агентами в процессе их передачи молодым коллегам, что невозможно в полной мере обеспечить с помощью формальных обучающих программ¹². Это способствует ускоренной адаптации новых кадров, сохранению корпоративной культуры и ноу-хау, снижая риски их безвозвратной утраты при уходе сотрудников — практике, известной как «управление знаниями». Кроме того работники «серебряного» возраста демонстрируют, как правило, более высокий уровень лояльности и стабильности, что приводит к снижению текучести кадров в тех позициях, которые они занимают¹³. Они менее склонны к частой смене работы в погоне за карьерным ростом, что обеспечивает предсказуемость и непрерывность бизнес-процессов, особенно в сферах, требующих долгосрочных клиентских отношений или глубокой специализации¹⁴. Для компании это означает не только экономию на затратах по поиску и адаптации новых сотрудников, но и формирование сбалансированного коллектива, где сочетаются энергия и новаторство молодёжи с мудростью и надёжностью старшего поколения¹⁵.

Однако расширение занятости в «серебряном» возрасте несёт в себе и потенциальные риски, игнорирование которых может привести к негативным социальным и экономическим последствиям. Наиболее обсуждаемый риск — гипотетическое вытеснение молодёжи с рынка труда¹⁶. Опасения связаны с тем, что сохранение рабочих мест за опытными, часто менее требовательными к заработной плате пенсионерами может ограничивать возможности для карьерного старта и профессионального роста молодых специалистов, усугубляя проблему молодежной безработицы.

⁹ 55 и вперед: как «серебряное поколение» адаптируется под новые карьерные треки. — URL: <https://www.forbes.ru/> (дата обращения 03.01.2026).

¹⁰ Норова А.О. Особенности построения системы коммуникаций с серебряным сегментом. Экономика и предпринимательство. 2016. № 3. С. 113–118.

¹¹ Лукичёв П.М. Занятость работников старших возрастов: ресурс или ноша? Вестник удмуртского университета. 2018. №5. Т. 28. С. 641–646.

¹² Талтынов С.М. Мотивация сотрудников пожилого возраста. Кадровик. 2013. № 10. С. 100–107.

¹³ Карпенко Е. Серебряное поколение 46–65 лет — самые ценные кадры. — URL: <https://tirs-rabota.ru/media/stati/serebryanoe-pokolenie-46-65-let-samy-e-cenny-e-kadry>.

¹⁴ Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. «Серебряное» образование как ресурс развития региона. Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 4. С. 939–952.

¹⁵ Смолькин А.А. Трудовой потенциал пожилых людей. Социологические исследования. 2014. № 5. С. 97–103.

¹⁶ Майер Е.В. Риски использования работников старшего возраста в организации. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. № 4. С. 75–80.

Другой комплекс рисков касается самих работников старшего возраста. Продолжение трудовой деятельности в условиях, не адаптированных под их потребности, грозит профессиональным выгоранием, особенно если работа сопряжена с высоким уровнем стресса или необходимостью постоянного освоения радикально новых технологий¹⁷.

Ключевым аспектом является вопрос охраны здоровья и безопасности труда. Работа пожилых требует особого внимания к эргономике, графику и нагрузкам. Задача политики заключается не в безоглядном поощрении любого труда пожилых, а в создании условий для продолжительной, качественной и безопасной занятости, которая максимизировала бы положительные эффекты и минимизировала указанные риски¹⁸.

По-нашему мнению, эффективное использование потенциала старшего поколения требует системного подхода на трех уровнях: государственном, корпоративном и индивидуальном (табл. 1).

Таблица 1

Использование потенциала старшего поколения¹⁹

Уровень	Меры	Трактовка мер
Государственный	Адаптация законодательства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение гибких пенсионных схем (например, частичная пенсия при частичной занятости). 2. Устранение возрастной дискриминации в Трудовом кодексе. 3. Предоставление налоговых льгот и субсидий компаниям, активно нанимающим и удерживающим сотрудников 50+.
	Программы и инфраструктура	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск федеральных и региональных программ «активного долголетия», включающих: <ul style="list-style-type: none"> ○ Центры переподготовки и карьерного консультирования для граждан 50+. ○ Доступные образовательные курсы (в т.ч. цифровая грамотность). ○ Информационные кампании против эйджизма.
Корпоративный	Управление возрастным разнообразием	Разработка внутрикорпоративных программ по интеграции, обучению и удержанию «серебряных» сотрудников.
	Гибкие форматы занятости	Внедрение неполного рабочего дня, удалённой работы, проектных контрактов и сезонной занятости.
	Инвестиции в развитие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание программ переобучения и адаптации к цифровой среде. 2. Формализация системы наставничества и обратного менторинга.
	Адаптация условий труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернизация рабочих мест с учётом эргономики и возрастных особенностей. 2. Внедрение корпоративных программ поддержки здоровья.
Индивидуальный	Непрерывное образование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проактивное освоение новых навыков через онлайн-курсы, краткосрочные программы. 2. Регулярная оценка и актуализация своих компетенций.
	Управление карьерой и личным брендом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Умение презентовать опыт как ключевой актив (экспертиза, наставничество, управление кризисами). 2. Развитие навыков самозанятости и фриланса. 3. Поддержание и расширение профессиональных сетей.

¹⁷ Астраханцева Е.Ю., Кучумов А.В., Печеная Л.Т., Цыганов А.А. Профессиональное выгорание: критерии оценки и способы своевременного предотвращения. Социально-трудовые исследования. 2023. № 2. С. 141–151.

¹⁸ Барков С.А., Маркеева А.В., Колодезникова И.В. Трудоустройство людей в пожилом возрасте: социальные императивы и ограничения в современной России. Вестник РУДН. Серия: Социология. 2022. Т. 22. № 1. С. 97–112.

¹⁹ Составлено автором на основе проведенного исследования.

Согласно данным на 1 октября 2025 года, в России число пенсионеров составило более 40,662 млн человек, при этом из них работает 7,354 млн человек²⁰. Возрастная пирамида России трансформируется из прогрессивного типа в регрессивный тип, где доля пожилых людей значительно увеличивается относительно молодёжи²¹. Указанная статистика подчёркивает важность учёта потребностей старшего поколения в развитии экономики государства. В октябре 2025 года началась реализация федеральной программы «Серебряный старт». Программа предназначена для работников старшего возраста, которые хотят открыть своё дело. Программа реализуется на территории Архангельской, Ленинградской, Псковской области, а также Карелии²².

Проведённое исследование указывает, что «серебряный» возраст не представляет собой тяжёлую социальную нагрузку, а является значительным экономическим ресурсом. Ключом к устойчивому развитию в условиях демографического старения становится создание экосистемы, согласно которой старшее поколение превращается из объекта социальной политики в активного субъекта экономической деятельности. Философия нововведения заключается в превращении опыта такого работника в торгуемый актив и создание защищённых сред для построения новой карьеры.

Список литературы

1. Олейникова И.Н., Тепина Н.А. «Серебряная экономика»: экономическая идеология «новых пожилых». Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. №1. С. 65–71.
2. Десфонтейнес Л.Г., Корчагина Е. В. Потенциал «Серебряного» поколения современной России. Психологический журнал. 2021. № 3. Т. 42. С. 137–146.
3. Горошко Н.В., Пацала С.В. «Серебряная экономика» как новый тренд мирового развития в условиях глобального старения населения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 2. С. 198–21.
4. Нематериальные вознаграждения и системы стимулирования персонала в Японии: культурная обусловленность, особенности и эволюция <https://referatbooks.ru/doklad/> (дата обращения: 10.01.2026).
5. Норова А.О. Особенности построения системы коммуникаций с серебряным сегментом. Экономика и предпринимательство. 2016. № 3. С. 113–118.
6. Лукичѳв П.М. Занятость работников старших возрастов: ресурс или ноша? Вестник удмуртского университета. 2018. № 5. Т. 28. С. 641–646.
7. Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. «Серебряное» образование как ресурс развития региона. Вестник РУДН. Серия: Социология. 2020. Т. 20. № 4. С. 939–952.
8. Майер Е.В. Риски использования работников старшего возраста в организации. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. № 4. С. 75–80.
9. Астраханцева Е.Ю., Кучумов А.В., Печеная Л.Т., Цыганов А.А. Профессиональное выгорание: критерии оценки и способы своевременного предотвращения. Социально-трудовые исследования. 2023. № 2. С.141–151.
10. Барков С.А., Маркеева А.В., Колодезникова И.В. Трудоустройство людей в пожилом возрасте: социальные императивы и ограничения в современной России. Вестник РУДН. Серия: Социология. 2022. Т. 22. № 1. С. 97–112.

References

1. Oleynikova I.N., Tepina N.A. «Silver Economy»: Economic Ideology of the «New Elderly». Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics. 2021. № 1. Pp. 65–71.
2. Desfontaines L.G., Korchagina E.V. Potential of the «Silver» Generation of Modern Russia. Psychological Journal. 2021. № 3. Vol. 42. Pp. 137–146.

²⁰ Почему пенсионеров в России становится все меньше. — URL: <https://rtvi.com/news/pochemu-pensionerov-v-rossii-stanovitsya-vse-menshe/>.

²¹ Статистика населения России: сколько людей по возрастным группам. — URL: <https://sky.pro/wiki/analytics/statistika-naseleniya-rossii-skolko-lyudej-po-vozrastnym-grupпам/?ysclid=mkwuno2cgo825236894>.

²² Ледяева М. Развитию «серебряной» экономики мешают сложности с трудоустройством людей 50+. — URL: <https://rg.ru/2025/09/23/reg-szfo/ne-obuza-a-resurs.html>.

3. Goroshko N.V., Patsala S.V. «Silver Economy» as a New Trend of Global Development in the Context of Global Population Aging. Bulletin of PNRPU. Socio-Economic Sciences. 2021. № 2. Pp. 198–218.
4. Non-material rewards and personnel incentive systems in Japan: cultural determination, characteristics, and evolution <https://referatbooks.ru/doklad/> (accessed: 10.01.2026).
5. Norova A.O. Features of building a communication system with the silver segment. Economy and entrepreneurship. 2016. № 3. Pp. 113–118.
6. Lukichev P.M. Employment of older workers: a resource or a burden? Bulletin of the Udmurt University. 2018. No. 5. V. 28. Pp. 641–646.
7. Zborovsky G.E., Ambarova P.A. «Silver» education as a resource for regional development. Bulletin of RUDN University. Series: Sociology. 2020. Vol. 20. № 4. Pp. 939–952.
8. Mayer E.V. Risks of Using Older Workers in an Organization. Human Resources and Intellectual Resource Management in Russia. 2017. № 4. Pp. 75–80
9. Astrakhantseva E.Yu., Kuchumov A.V., Pechenaya L.T., Tsyganov A.A. Professional Burnout: Assessment Criteria and Ways of Timely Prevention. Social and Labor Research. 2023. № 2. Pp. 141–151.
10. Barkov S.A., Markeeva A.V., Kolodeznikova I.V. Employment of Older People: Social Imperatives and Constraints in Modern Russia. RUDN University Bulletin. Series: Sociology. 2022. T. 22. № 1. P. 97–112.

Статья поступила в редакцию 13.01.2026; одобрена после рецензирования 13.02.2026; принята к публикации 17.02.2026.

The article was submitted 13.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; accepted for publication 17.02.2026.