

Орехова С. В., канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предприятий ФГБОУ УрГЭУ,
г. Екатеринбург, bentarask@list.ru

Человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества фирмы: проблемы применения

В статье на основе изучения свойств ресурсов компании в контексте современной ресурсной концепции дается характеристика человеческого капитала как специфического актива. Автором выделяется три группы факторов, объясняющие трудности применения человеческого капитала для формирования устойчивых конкурентных преимуществ российскими компаниями. К таким факторам относятся: свойства самого человеческого капитала, структура и специфика российской экономики, а также особенности институциональной среды российского рынка труда. На основе изучения данных факторов в исследовании выделены и описаны основные характеристики оптимизационной модели управления человеческим капиталом предприятия, характерной для российских компаний: минимальное вложение инвестиций в человеческий капитал работников фирмы; использование ценовой и временной подстройки в условиях адаптации к изменениям институциональной среды; отношение к работнику как к «центру затрат», а не «центру инвестиций». Автор считает использование данной модели управления человеческим капиталом фирмы проигрышным в аспекте формирования долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: человеческий капитал, специфический актив, устойчивые конкурентные преимущества, оптимизационная модель управления человеческим капиталом фирмы, рынок труда.

Мы поняли, что у нас есть только один способ отличаться от других, и он заключен в наших работах. Ведь все фирмы имеют доступ к одним и тем же источникам капитала. Инновации могут быть скопированы на следующее утро. Любые нужные технологии внедряются по мановению руки. Так что конкурентное преимущество могут создавать только наши люди и сервис, который они предоставляют.

Сьюэлл К., 2013

Введение

Российский рынок, подверженный серьезным трансформациям в связи с изменением политико-экономической институциональной среды, в настоящее время находится в поиске источников конкурентных преимуществ.

Современные научные школы при выборе основ устойчивого развития предлагают

как ориентацию на использование неспецифических условий внешней среды (например, отраслевой и отношенческий подходы), так и применение факторов и условий внутренней среды деятельности фирм (например, ресурсный и процессный подходы) [Орехова и др., 2014]. Чем выше уровень турбулентности внешней среды, тем больший эффект дает ориентирование стратегии компании на использование внутренних возможностей и ресурсов.

Ресурсный подход к формированию устойчивых конкурентных преимуществ (*resource-based view of the firm*), основоположниками которого являются Э. Пенроуз и Б. Вернерфельт [Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984], основан на том, что разница рентабельности между фирмами обусловлена различиями их ресурсных портфелей.

Расширенная трактовка ресурсов гласит, что это производственные [Грант, 2011, с. 147] и иные [Руус, 2007] активы, принадлежащие фирме. В традиционном (бухгалтерском) понимании категория «ресурсы» идентична дефиниции «факторы производства», это все то, что находится в собственности компании (учитывается в балансе).

Ресурсы с позиций современного ресурсного подхода — это специфические активы, контролируемые фирмой, которые трудно или невозможно имитировать [Теесе et al., 1990] и которые позволяют фирме реализовывать стратегии, способствующие повышению ее экономической и управленческой эффективности [Burney, 1991; Cool et al., 2002], а также обеспечивающие ей получение квазиаренды [Mahoney et al., 1992].

Из данного определения следуют два важных замечания.

Во-первых, нужно отметить, что фирма должна контролировать ресурсы. Контролировать — не значит иметь в собственности, а значит найти возможность для их использования. Данный теоретический конструкт объясняет не только, как «стартуют» бизнес-идеи без ресурсного обеспечения, но и возможность использования человеческого капитала для формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы.

Во-вторых, квазиаренда трактуется как способ получения экономических выгод путем захвата диспропорциональной доли других экономических рент свыше конкурентного уровня: рикардианской (доходы от владения ограниченными ценными ресурсами), монопольной (доходы от рыночной власти) и предпринимательской (доходы от риска и инноваций). [Фляйшер, 2012] Таким образом, эффективное управление ресурсами должно автоматически обеспечить более высокую прибыль по сравнению с конкурентами. Именно наличие квазиаренды объясняет, в отличие от отраслевого подхода, предложенного М. Портером [М. Портер, 2005], разницу в эффективности компаний, работающих на одном рынке.

Изучая ресурсные портфели фирм, авторы [Hofer, Schendel, 1978; Grant, 1991; Руус и др., 2007; Уильямсон, 1996; Hunt, 2000] выделяют различные виды ресурсов, но в любой из имеющихся классификаций присутствует человеческий капитал. В то же время многие ресурсы (например, финансовые и отношенческие) становятся все менее доступными в связи с рядом экономических санкций, вводимых против России. В таких условиях человеческий капитал является не только внутренним, неисчерпаемым ресурсом длительного пользования, способным принести доход, но и может служить источником дальнейшего экономического роста.

Целью данного исследования является идентификация человеческого капитала с позиций ресурсной теории и анализ его применения с целью достижения устойчивых конкурентных преимуществ российскими предприятиями.

Определение свойств человеческого капитала с позиций RBV-анализа

Согласно ресурсному подходу для генерирования устойчивых конкурентных преимуществ фирма должна придерживаться принципа формирования уникального ресурсного портфеля. Ресурсы для этого должны обладать целым пулом свойств, обеспечивающих уникальность.

Кроме того, свойства ресурсов не являются стационарными. Это означает, что их уникальность, а следовательно, ценность, может со временем изменяться.

Первую аналитическую схему оценки свойств ресурсов сформулировал Дж. Барни в 1991 г., предложив четыре критерия оценки [Burney, 1991]:

1) ценность (*value* — V) — ситуация, когда комбинация ресурсов соответствует внешней среде таким образом, что фирма может использовать возможности конкурентной среды и/или элиминировать ее угрозы;

2) редкость (*rarity* — R) — физическая (воспринятая физическая) редкость ресурсов на рынках факторов производства;

3) невозможность копирования (*imitability* — I) — такие ресурсы не могут быть приобретены без затрат, которые делают подобные операции экономически невыгодными;

4) незаменяемость модели организации (*organization* — O) — неспособность соперничающих фирм создать модель-заменитель.

Модель VRIO увязывает наличие перечисленных свойств ресурсов с устойчивостью конкурентных преимуществ фирмы и в настоящее время является чуть ли не единственным общепризнанным и широко используемым инструментом идентификации ресурсов в стратегическом управлении.

Исследование Дж. Барни дало мощный толчок использования данной аналитической конструкции в других работах. Так, Р. Амит и П. Шумаер [Amit et al., 1993] уточняют предложенные Дж. Барни свойства ресурсов: ценность ресурсов состоит из внешней ценности (стратегические отраслевые факторы) и комплементарности ресурсов внутри фирмы; редкость определяется физической редкостью ресурса и (или) малой возможностью его купли-продажи; невозможность копирования разделена на просто невозможность копирования и низкую замещаемость ресурсов; свойство «организация» делится на обеспечение присвоения экономических выгод и устойчивость самих конфигураций.

По мнению Д. Коллис и С. Монтгомери [Коллинс и др., 2008, с. 47], ценность ресурса (так называемую «зону создания ценности») создают три фактора: редкость, соответствие и спрос, т. е. ценность является следствием редкости, а не самостоятельным атрибутом ресурса, как представляется Дж. Барни. Кроме того, ресурсы нельзя оценивать в отрыве от других факторов, поскольку их ценность определяется во взаимодействии с рыночными силами [Там же, с. 45].

Р. М. Грант [Грант, 2011, с. 160–163] определил наиболее значимые свойства ресур-

сов по стадиям создания конкурентных преимуществ: на стадии создания преимущества — редкость и актуальность (уместность) ресурса; на стадии создания устойчивости преимущества — длительность использования, возможность имитации и возможность переноса ресурса; на стадии присвоения результатов — права собственности на ресурс, уровень рыночной власти и встроенность в процессы.

В исследовании М. Петераф [Peteraf, 1993] выделено четыре критерия, которым должны соответствовать ресурсы фирмы для генерирования устойчивых конкурентных преимуществ:

1) неоднородность ресурсов;

2) *ex ante* (ожидаемые) ограничения конкуренции: генерировать ренты могут лишь те ресурсы, которые куплены по цене ниже их дисконтированной стоимости;

3) *ex post* (фактические) ограничения конкуренции, т. е. конкурентам должно быть трудно (невозможно) имитировать либо заместить ресурсы, генерирующие ренты;

4) несовершенная мобильность (*imperfect mobility*) ресурсов, которые должны быть специфичны относительно конкретной фирмы.

Как отмечает Г. Б. Клейнер [Клейнер, 2011, с. 10] «приведенные в общем виде условия VRIO являются лишь необходимыми, но недостаточными для стратегичности конкретных ресурсов для конкретной фирмы: стратегический ресурс для одной фирмы может не быть таковым для другой». Иначе говоря, важным является соответствие между имеющимся ресурсом и степень его значимости для получения устойчивых конкурентных преимуществ на данном рынке (пространственный аспект) и в существующих условиях (временной аспект).

В. Л. Тамбовцев [Тамбовцев, 2010, с. 12], наоборот, отмечает некоторую «избыточность» модели VRIO, утверждая, что значимые ресурсы не могут не быть редкими.

С концепцией RBV тесно пересекается теория ресурсной зависимости, кото-

рая изучает взаимное влияние организаций на рынке через призму объема их совместных транзакций и уровня рыночной власти. Так, еще Дж. Томпсон в 1967 г. отметил, что организация зависит от деловой среды прямо пропорционально своей потребности в ресурсах или действиях [Thompson, 1967]. Обладание стратегическими ресурсами увеличивает независимость фирмы от изменений внешней среды, т. е. укрепляет конкурентные преимущества.

Основоположники теории ресурсной зависимости Дж. Пфеффер и Дж. Саланчик [Пфеффер и др., 2010, с. 156–157] выделяют два свойства значимости ресурса: относительный объем (размер) необходимого ресурса (например, для университета главным ресурсом будет являться человеческий капитал) и его критичность для функционирования организации (например, размер издержек на одного работника в компании для многих видов бизнеса будет незначительным, но его способности и умения могут вносить существенный вклад в результативность этого бизнеса).

Компилируя имеющиеся экономические представления о сущности и структуре ресурсов компании, определим базовые свойства ресурсов с позиций современного ресурсного подхода (табл. 1):

1) гибкость — возможность применения ресурса для различных стратегий без существенного изменения его значимости и затрат применения;

2) ценность — способность ресурса предотвращать угрозы внешней среды и реализовать возможности внутренней среды фирмы;

3) долговечность — способность ресурса не ухудшать свою ценность со временем; скорость, с которой ресурсы исчерпываются;

4) редкость — отсутствие прямого доступа к ресурсу;

5) замещаемость — сложность имитации и воспроизводства ресурса;

6) аддитивность — свойство, состоящее в том, что значение величины, соответствую-

ющее целому объекту, равно сумме значений величин, соответствующих его частям;

7) информационная асимметрия — сложность отслеживания причинно-следственных связей между ресурсом и конкурентным преимуществом;

8) комплементарность — возможность совмещения ресурса с другими для получения дополнительных экономических рент.

Очевидно, что обладая высокой степенью ценности и редкости, достаточным уровнем долговечности и, самое главное, возможностью воспроизводства, человеческий капитал может служить неисчерпаемым источником выгод и рент.

Однако на сегодняшний день применение человеческого капитала российскими компаниями серьезно затруднено, что объясняется действием трех групп факторов.

Первая группа факторов связана со специфическими свойствами самого человеческого капитала как актива. Ряд характеристик человеческого капитала «блокирует» возможности его эффективного применения фирмами. При формировании человеческого капитала можно выделить три группы участников:

- носитель капитала (сам индивидуум);
- инвестор (государство, компания, частное лицо (например, родители ребенка) и сам индивидуум);

- выгодоприобретатель (так же, как и инвестор, может быть любым).

Такое разделение «прав собственности» делает невозможным прямой бенчмаркинг человеческого капитала в силу его гетерогенности; а поскольку услуги труда могут быть только «арендованы» работодателем, человеческий капитал как актив характеризуется также несовершенной мобильностью (*imperfect mobility*).

Эта проблема находит отражение в разнице подходов к изучению работника в рамках концепций человеческого капитала и человеческих ресурсов. Сам по себе человеческий капитал предполагает совокупность знаний, умений и навыков отдель-

Таблица 1. Свойства и структура ресурсов фирмы в контексте современного ресурсного подхода
 Table 1. Characteristics and structure of the firm's resources in the context of the resource-based view

Вид ресурсов	Описание ресурсов	Свойства	Ценность	Долговечность	Редкость	Заменяемость	Аддитивность*	Комплектность	Информационная асимметрия	Характер	Экономическое поведение
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Финансовые	— Доступ к денежным средствам — Ликвидность финансовых — Размер и структура заемных средств — Доступ к инвестициям	Сильная	Сильная	Слабая	Слабая	Сильная	Да	Средняя	Низкая	Материальный и нематериальный	Убывающая предельная отдача
2. Материальные	— Наличие доступа к сырьевой базе (в том числе природным ресурсам) — Специфичность физических активов (инвестиции в оборудование) — Наличие уникальной производственной цепочки — Целевые активы (инвестиции), направленные на расширение производственных мощностей	Слабая	Средняя	Слабая	Средняя	Сильная	Да	Сильная	Низкая	Материальный и нематериальный	Убывающая предельная отдача
3. Отношенческие	— Наличие клиентской базы — Налаженные связи с поставщиками, лояльность поставщиков	Средняя	Сильная	Средняя	Сильная	Средняя	Нет	Средняя	Высокая	Нематериальный	Сетевая экономика

Окончание табл. 1

Вид ресурсов	Описание ресурсов	Свойства	Ценность	Долговечность	Редкость	Заменяемость	Аддитивность*	Комплектность	Информационная асимметрия	Характер	Экономическое поведение
			4	5	6	7	8	9	10	11	
1	2	3									12
	— Лояльность стейкхолдеров — Организация рыночных каналов — Рейтинги компании — Бренд, имидж, репутация										
4. Организационные	— Интеллектуальная собственность — Бизнес-процессы и процедуры — Организационная структура — Информация (базы данных и аналитика) — Местоположение — Организационная Культура	Слабая	Сильная	Сильная	Сильная	Слабая	Нет	Слабая	Высокая	Материальный и нематериальный	Сетевая экономика
5. Человеческие	— Знания (явные и неявные) — Способности — Профессиональные и прочие качества	Слабая	Сильная	Средняя	Сильная	Слабая	Нет	Слабая	Высокая	Нематериальный	Возрастающая предельная отдача

ного индивида (носителя), а главной функцией системы управления человеческими ресурсами предприятия является способность присвоения ренты от использования человеческим капиталом. Фактически ресурсный подход идентифицирует категории «человеческий капитал» и «человеческие ресурсы», однако данное различие очень важно для четкого понимания механизмов создания рент (т.е. механизмов формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы) — «собираения ресурсов» и «создания способностей по управлению ресурсами».

Поэтому следующим аспектом, отражающим трудность применения человеческого капитала, является проблема инвестирования в работника. Здесь мы сталкиваемся с целым рядом вопросов, ответы на которые представляются неоднозначными:

— Кто должен инвестировать в человеческий капитал: сам работник или работодатель (или другой выгодоприобретатель)?

— В какие категории работников инвестировать: в управленцев, специалистов или высококвалифицированных рабочих?

— Какие виды инвестиций в работника являются самыми эффективными (а также быстро окупаемыми)?

— Каково будет распределение «издержки — выгоды» между носителем и инвестором человеческого капитала в результате инвестирования?

Существуют альтернативные теории того, какова взаимосвязь между ростом человеческого капитала работника и отдачей от вложений в него. Исследователи данного вопроса (табл. 2) до сих пор не пришли к единому мнению относительно того, какие инвестиции увеличивают запас человеческого капитала, а соответственно и уровень конкурентоспособности фирмы.

Более того, основная проблема заключается в отсутствии четкого ответа на вопрос, какие виды инвестирования в человеческий капитал являются наиболее эффективными.

Таблица 2. Структура элементов инвестирования в человеческий капитал в трактовке различных авторов

Table 2. The elements to human capital investment in determining the various authors

Автор	Здоровье	Затраты на образование	Врожденные способности (таланты)	Опыт (квалификация, навыки)	Миграция	Другое
Т. Шульц	+	—	—	—	—	—
Г. Беккер	—	+	—	—	—	—
С. Фишер	—	+	+	+	—	—
Е. Гришнова	—	+	—	—	+	Охрана здоровья, поиск информации о ценах и доходах
Е. Румянцева	—	+	+	+	—	—
Р. Капелюшников	+	+	+	+	+	Мотивации, информационный поиск, мобильность
С. Кузнец	+	—	—	—	—	—
Э. Денисон	—	+	—	—	—	—
Дж. Минцер	—	+	—	—	—	—

Источник: составлено автором по [Shultz, 1968; Becker, 1964; Румянцева, 2008; Капелюшников, 2010; Дели, 2002; Denison, 1962; Mincer, 1974].

ми, какой тип знаний должна генерировать фирма у своих работников для создания устойчивого уровня конкурентоспособности? В научной литературе понятие человеческого капитала появилось в работах американских экономистов Теодора Шульца [Shultz, 1968] и Гэри Беккера [Becker, 1964]. Г. Бэkker ввел различие между специальными и общими инвестициями в человека. Общий человеческий капитал состоит из переносимых активов, которые могут приносить отдачу на различных рабочих местах. Специфический человеческий капитал представляет собой те знания, умения и межличностные отношения, которые увеличивают производительность работников при работе в данной организации, но становятся бесполезными в случае перехода работников в другие компании.

Теоретически работодателю выгоднее инвестировать в специфический капитал, так как у него появляются гарантии долгосрочности трудового контракта. Однако эмпирические исследования [Acemoglu, Pischke, 1996; Мальцева, 2007] показывают, что фирмы больше инвестируют в общий человеческий капитал, а специфический капитал работника не приносит ему отдачу в виде более высокой заработной платы — наоборот, работники платят «штраф» за длительную работу в одной организации.

Таким образом, непереносимость человеческого капитала как специфического ресурса является фактором, тормозящим развитие динамических способностей фирмы, а значит, снижает уровень ее стратегической гибкости на рынке. Специфические знания в некоторой степени «консервируют» имеющиеся конкурентные преимущества, так как фирма вынуждена следовать траектории предшествующего развития, заложенной в прошлых «уникальных» знаниях руководства и работников компании. Комплексный синтез общих знаний позволяет создавать новые уникальные специфические знания и создавать новый

«пазл», обеспечивающий в новых институциональных условиях конкурентные преимущества.

Другая проблема применения человеческого капитала — это то, что желание работника «отдать» накопленный запас человеческого капитала является абсолютно индивидуальным и часто непредсказуемым.

Так, например, А. Ю. Корчагин [Корчагин, 2008], классифицируя человеческий капитал, выделяет две его части: отрицательную и положительную. Отрицательный человеческий капитал — это часть накопленного человеческого капитала, не дающая какой-либо полезной отдачи от инвестиций в него, а наоборот, требующая дополнительных инвестиций для изменения сущности знаний и опыта.

Вторая группа факторов, ограничивающих применение человеческого капитала в России, связана с местом отечественной экономики в системе международных отношений. Не секрет, что «ресурсное проклятие» является одним из брендов современной российской экономики, а человеческий капитал (не считая отдельных профессиональных направлений) уже давно перестал считаться сколько-нибудь значимым ресурсом на мировой экономической арене.

Высокая скорость экономических изменений в России не позволяет считать инвестиционные проекты с длительной окупаемостью привлекательными. Так как отдача от инвестиций в человеческий капитал долгосрочна и зачастую опосредована, вложения в него априори считаются бессмысленными. В целом вложения в человеческий капитал приносят меньшую отдачу, чем в физические активы в России.

Третья группа факторов, усложняющих использование человеческого капитала, сопряжена с динамикой процессов, происходивших долгие годы на российском рынке труда. Структура человеческого капитала, сформированного еще в советский период, имеет специфические особенности:

- слабое развитие сферы услуг, концентрация занятости в промышленности;

- распределение работников по профессиям в пользу «синих воротничков», в то время как многие «беловоротничковые» профессии были недостаточно представлены;

- ориентация системы образования на предоставление узкоспециализированных технических навыков в ущерб общим знаниям и умениям;

- искусственное сдерживание дифференциации заработных плат;

- слабая корреляция уровня образования и уровня заработной платы;

- нерыночный характер человеческого капитала значительной части работников.

Согласно исследованию К. Сабирьяновой [Sabirianova, 2011] установлено, что реструктуризация страны периода 1990-х годов привела к обесценению человеческого капитала, который был накоплен в предыдущую эпоху. Это обесценение стало одним из главных факторов резкого снижения производительности труда в России. Структурные дисбалансы стали повсеместными: острая нехватка одних категорий рабочей силы сопровождалась избытком других. Многие работники столкнулись с необходимостью сменить не только место работы, но также профессию и сектор занятости. Система формального образования оказалась плохо подготовленной к функционированию в условиях рынка и вступила в полосу затяжного организационного и финансового кризиса. Это имело серьезные последствия в части качества знаний и навыков, которые через нее транслировались новым поколениям работников. Как следствие, возник глубокий разрыв между фактическими и желаемыми запасами человеческого капитала.

Оказалось, что в условиях адаптации в шоковые периоды (кризисы 1992, 1994, 1998, 2008 гг.) модель поведения российских предприятий на рынке труда не ориентирована на использование возможностей

количественной подстройки, так как издержки увольнения для работодателя чрезвычайно велики. Российские предприятия предпочитают использовать некий «микс» ценовой и временной подстройки.

Ценовая подстройка дает компании следующие возможности:

- отсутствие зависимости от конкретного работника, так как ее штат, как правило, необоснованно раздут;

- возможность гибкого маневрирования вознаграждением, а значит, мотивацией работников;

- возможности быстрого наращивания объемов производства с минимальными издержками, так как необходимый персонал всегда «под рукой».

Большинство локальных рынков труда в России являются несовершенными. Градообразующие предприятия, фактически формирующие в моногородах закрытые рынки труда, имеют возможность аренды услуг труда по низкой цене.

Активное применение временной подстройки (применение режимов сокращенного рабочего времени) связано с формированием на российском рынке труда институциональной ловушки, когда и работодателю, и администрации города (региона), да и самому работнику выгодно «числиться» на предприятии, даже не получая заработной платы.

Большинство компаний в странах «с развитой рыночной экономикой» в качестве инструмента антикризисного менеджмента применяют количественную подстройку, что обусловлено рядом причин:

- наличием институтов (в сфере законодательства и работы профсоюзной системы), ограничивающих использование других механизмов адаптации, в частности сокращения заработной платы;

- признанием ценности феномена человеческого капитала как базового механизма развития фирмы, формирования ее ключевых компетенций, а значит, способности к устойчивому росту;

— использованием процедуры сокращения штатов как способа «очистки» фирмы от наименее производительной и квалифицированной части персонала.

Оптимизационная модель управления человеческим капиталом: признаки и последствия

Любая модель управления социально-трудовыми отношениями является частью (равноправной или подчиненной) общей системы стратегического управления предприятием и имеет своей целью эффективное использование работников не только на данный момент времени, но и в перспективе. Модель управления человеческим капиталом объясняет выбор механизмов и инструментов реализации кадровых решений в отношении занятости, вознаграждения и развития работников предприятия.

При выборе модели управления человеческим капиталом предприятия возможны три варианта.

1. Инвестиционная модель — при конструировании институтов внутреннего рынка труда предприятие придерживается политики широкомасштабного инвестирования в человеческий капитал, обеспечения стабильной занятости и обеспечения долгосрочного найма работников.

Использование этой модели целесообразно при наличии двух групп факторов.

Первая группа факторов объясняет выбор затратной для работодателя, инвестиционной, модели с позиций экономики труда (labor economics) и связана с низким уровнем предложения на рынке труда по сравнению со спросом. Причинами такой ситуации могут быть:

— низкий уровень территориальной мобильности, что не позволяет предприятию эффективно воспользоваться внешними рынками труда для найма работников, обладающих необходимыми профессионально — квалификационными и гендерными характеристиками;

— на предприятии используются традиционные подходы к использованию персонала, характеризующиеся низким уровнем его профессиональной мобильности;

— сложившиеся устойчивые правила функционирования внутреннего рынка труда свидетельствуют о традиционном типе организационной культуры. В таких условиях адаптация новых сотрудников, в том числе руководителей, будет крайне затруднена.

— двусторонняя зависимость работников и работодателей: ограниченность одних в альтернативных вариантах трудоустройства, а других — в источниках найма персонала.

Вторая группа факторов, объясняющая применение инвестиционной модели управления человеческим капиталом предприятия с позиций RBV-анализа, увязывает использование данного типа модели с высокой эффективностью вложений в человеческий капитал.

2. Модель инвестирования в «проблемные зоны» определяет выбор действий по управлению внутренним рынком труда, основанный на необходимости удержания специфического человеческого капитала.

Под «проблемной зоной» нами понимается несоответствие характеристик работников в отношении квалификации, компетенции, образования, возраста требованиям рабочих мест и ключевых позиций, значимых для достижения заданных параметров целевой эффективности предприятия.

3. Оптимизационная модель — используется предприятиями, для которых использование внутренних рынков труда неэффективно, так как издержки поддержания данного рынка будут больше получаемых выгод. В общем использование данной модели целесообразно, если:

— услуги труда, используемые предприятием, малоспецифичны;

— предложение услуг труда на внешнем рынке труда превышает спрос на услуги труда;

— уровень территориальной и профессиональной мобильности работников достаточно высок.

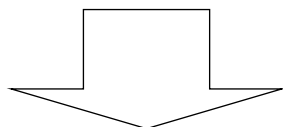
Для каждой из предложенных моделей управления человеческим капиталом нами разработан комплекс тактических инструментов (табл. 3), охватывающих различные функциональные блоки.

Детализация факторов, обуславливающих специфику применения человеческого капитала (свойства самого человеческого капитала, специфика экономических инсти-

тутов в России и особенности рынка труда) доказывает, что в большинстве российских компаний установилась оптимизационная модель управления человеческим капиталом (рис. 1).

Основные черты этой модели заключаются в следующем: российский бизнес не рассматривает человеческий капитал как фактор конкурентоспособности, а соответственно инвестиции в работников осуществляет в последнюю очередь. Такие элементы воспроизводства человеческого капитала,

Особенности институциональной среды и рынка труда российских компаний	Свойства человеческого капитала как ресурса
1. Сочетание формально высоких характеристик человеческого капитала с относительно низким уровнем душевого ВВП. 2. Временной разрыв между потребностями рынка труда и рынком образовательных услуг. 3. Обесценение человеческого капитала, накопленного при плановой экономической системе. 4. Слабая корреляция между накопленным человеческим капиталом и уровнем заработных плат (сглаженные профили заработков по возрасту). 5. Короткий специфический стаж работников. 6. Высокая текучесть кадров. 7. Малые масштабы формальной подготовки на рабочих местах. 8. Высокий уровень перепрофилирования и трудоустройства «не по специальности». 9. Парадоксальное сочетание больших запасов человеческого капитала с низкой производительностью труда. 10. Наличие других, более «понятных для инвестирования» ресурсов в российской экономике	1. Инерционность — отдача от инвестиций долгосрочна и опосредованна. 2. Знания и способности слабо осязаемы, трудно измеримы. 3 Изменение ценности человеческого капитала, значительный уровень морального износа. 4. Формирование и/или поддержание человеческого капитала требует издержек. Даже если инвестором выступает не носитель, от него требуются затраты. 5. Возможность присвоения результата человеческого капитала не инвестором. 6. Непредсказуемость носителя ресурса (смерть, болезнь, увольнение). 7. Ресурс не может быть предметом купли-продажи. На рынке устанавливаются только цены за «аренду» человеческого капитала (в виде ставок заработной платы), тогда как цены на сам актив отсутствуют, что затрудняет стоимостную оценку его накопленных запасов. 8. Неотделимость от личности своего носителя. 9. Отдача от человеческого капитала убывает с ростом объема инвестиций, тогда как в случае иных активов уменьшается мало или вообще не меняется



ОПТИМИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

Рис. 1. Предпосылки формирования оптимизационной модели управления человеческим капиталом в российских компаниях

Fig. 1. The reasons for the optimization model of management of human capital in Russian companies

Таблица 3. Инструменты управления человеческим капиталом фирмы в различных моделях
 Table 3. Tools of human capital management firms in different models

№ п/п	Функциональный блок	Элементы функционального блока	Модели управления человеческим капиталом		
			Инвестиционная модель	Инвестиции в «проблемные зоны»	Оптимизационная модель
1. Развитие персонала					
1а	Обучение персонала	Выбор форм и методов обучения	Активное использование методов обучения на рабочем месте (наставничество, кружки качества). Использование нетрадиционных методов обучения (коучинг, тренинг, кейс и пр.). Поддержание необходимого уровня квалификации работников предприятия	Применение различных методов обучения персонала в зависимости от требуемых специфических характеристик человеческого капитала предприятия	Использование первичных методов обучения при приеме на работу (производственный инструктаж, инструктаж по технике безопасности и пр.)
		Отбор контингента обучающихся	Весь персонал	Персонал, способный устранить «проблемные зоны»	Весь персонал
		Выбор уровня квалификации при приеме на работу	Минимальный уровень, так как трудности поиска персонала обуславливают создание механизмов формирования человеческого капитала внутри предприятия	Минимальный уровень, так как инвестирование в «проблемные зоны» осуществляется внутри предприятия	Максимальный уровень, так как предложение услуг труда на рынке труда не ограничено
1б	Управление карьерой персонала	Формирование кадрового резерва. Назначение на руководящие должности (с внешнего или внутреннего рынка труда);	Кадровый резерв формируется по широкому кругу должностей. Руководители «выращиваются» на предприятии, проходя все ступени карьерного роста внутри предприятия	Кадровый резерв формируется по ограниченному кругу должностей, на ключевые позиции. Назначения на руководящие должности осуществляется как с внешнего, так и внутреннего рынка труда	Назначения осуществляются посредством поиска кандидатуры на внешних рынках труда, кадровый резерв отсутствует

Продолжение табл. 3

№ п/п	Функциональный блок	Элементы функционального блока	Модели управления человеческим капиталом		
			Инвестиционная модель	Инвестиции в «проблемные зоны»	Оптимизационная модель
1в	Оценка и аттестация персонала	Выбор критериев и методов оценки персонала	Оценка призвана проверить эффективность инвестиций в персонал	Аттестация может служить инструментом мотивации и закрепления персонала на отдельных позициях, представляющих собой «проблемные зоны»	Жесткая, хорошо отработанная система первичной оценки при найме персонала и аттестации
2. Политика компенсаций					
2а	Вознаграждение персонала	Формирование структуры вознаграждения персонала	Вознаграждение носит традиционный характер, направлено на удержание всех категорий человеческого капитала предприятия	Вознаграждение носит стимулирующий характер для работников «проблемных зон» предприятия	Установление значительной доли переменной части в заработной плате
		Равенство в оплате на внешнем и внутреннем рынках труда	Использование механизма эффективной заработной платы, ренты работной платы, ренты и квазиаренды, механизма «отсроченных выгод» — формирование «внутренней» цены на услуги труда	Использование механизма эффективной заработной платы для работников «проблемных зон»; для других работников уровень заработной платы низкий или средний	При установлении уровня оплаты труда предприятия полностью ориентируются на цены, установленные на услуги труда на внешних рынках труда
		Выбор подходов к обоснованию размера оплаты труда	Обоснован уровнем компетенций, квалификационно-должностной иерархией стажем, опытом работы	Обоснован ценностью и спецификой услуг труда для предприятия	Обоснован среднерыночной ценой данной услуги труда на внешнем рынке
		Формы неденежных вознаграждений персонала	Максимальный социальный пакет	Зависят от предпочтений работников «проблемных зон», так как являются инструментом их удержания	Отсутствуют
2б	Стимулирование персонала	Формирование системы мотивации персонала	Широкий комплекс мотивационных механизмов, индивидуализированный подход	Являются инструментом удержания работников «проблемной зоны»	Отсутствуют

Продолжение табл. 3

№ п/п	Функциональный блок	Элементы функционального блока	Модели управления человеческим капиталом		
			Инвестиционная модель	Инвестиции в «проблемные зоны»	Оптимизационная модель
2в	Социальные отношения	Выбор процедур для разрешения трудовых конфликтов	Принятие компромиссных решений. Высокий уровень переговорной силы работников.	Компромиссные решения принимаются в отношении работников отдельных должностей и профессий, обладающих специфическим человеческим капиталом	Как правило, в судебном порядке, внутри компании отсутствуют механизмы урегулирования трудовых конфликтов
		Механизмы взаимоотношений с профсоюзами	Большая часть работников данной компании, чаще всего происходит сращивание администрации с представителями профсоюза	Наличие профсоюза возможно	Отсутствие профсоюза работников внутри компании, возможно участие работников в отраслевых профсоюзах
3. Мобильность персонала					
3а	Привлечение персонала	Выбор источников привлечения персонала	Использование внутренних источников привлечения персонала или через сотрудников компании. Разработка долгосрочных стратегий привлечения персонала (например, заключение договоров с учебными заведениями)	Использование услуг рекрутинговых агентств для подбора работников на ключевые должности. Разработка долгосрочных стратегий привлечения персонала, обладающих специфическим человеческим капиталом (например, заключение договоров с учебными заведениями)	Использование внешних путей привлечения персонала, пассивных источников (через объявления в СМИ или местного характера)
3б	Отбор и найм персонала	Система заполнения вакантных рабочих мест	Внутренние перемещения и использование механизмов закрытой кадровой политики	Внутренние и внешние перемещения	Вакантные места заполняются работниками с внешнего рынка труда
3в	Комплектование персонала	Система планирования персонала	Планирование персонала осуществляется по всем профессиям и должностям, входящим в штатное расписание	Планирование персонала осуществляется только по ключевым профессиям и должностям	Планирование персонала определяется спросом на продукцию предприятия

Окончание табл. 3

№ п/п	Функциональный блок	Элементы функционального блока	Модели управления человеческим капиталом		
			Инвестиционная модель	Инвестиции в «проблемные зоны»	Оптимизационная модель
3г	Высвобождение персонала	Критерии отбора высвобождения: показатели работы или социальная защищенность	Согласно Трудовому кодексу РФ	Согласно Трудовому кодексу РФ	Показатели работы
		Выбор вариантов поддержки высвобождаемого персонала	Максимальная поддержка	Поддержка высвобождаемого специфического человеческого капитала	Отсутствие поддержки
3д	Ротация персонала	Выбор методов сансированности рабочих мест	Внутренние перемещения работников	Внутренние перемещения работников	Привлечение (или высвобождение) работников с внешнего рынка труда
4. Использование рабочего времени					
4а	Использование рабочего времени	Формы использования рабочего времени	Использование режима полного рабочего дня (недели) рабочего времени, невозможность для работников альтернативного трудоустройства по совместительству на другие предприятия	В условиях адаптации к изменениям институциональной среды могут высвободиться наименее значимые категории работников	Возможность применения гибких форм использования рабочего времени: неполная занятость, многосменные режимы, работа по совместительству и пр.

Примечание. Составлено автором.

как здоровье, мобильность, образование, практически не поддерживаются работодателями.

Сложившаяся институциональная ловушка диктует российским работодателям, что выгоднее применять оптимизационную, а не инвестиционную модель поведения на рынке труда. Однако, по мнению автора, данная модель является «тупиковой», так как:

- оптимизация данного типа затрат не дает российским предприятиям какого-либо «глобального» эффекта, позволяющего им конкурировать на мировых рынках;

- монополия градообразующих предприятий на локальных рынках труда дает «обратный» эффект: компаниям все труднее находить специалистов нужного уровня квалификации;

- постоянное сокращение реальных заработных плат приводит к тому, что квалифицированные работники стремятся покинуть данное место работы либо устраиваются по совместительству, что, безусловно, уменьшает производительность труда на основном месте работы;

- в условиях все возрастающей конкуренции, смещения рынков и глобализации фирме все труднее выявить уникальные, трудноимитируемые ресурсы, позволяющие ей добиться устойчивых преимуществ.

Использование оптимизационной модели управления человеческим капиталом, по мнению автора, является основной причиной затруднений «перезагрузки» российских предприятий на инновационный путь развития в формате экономики знаний. Человеческий капитал трудно поддается прямому копированию и может служить хорошей базой для создания устойчивых конкурентных преимуществ как компании, так и российской экономики в целом. Кроме того, он является одновременно источником динамических способностей — т. е. может формировать рутины и организационные процедуры таким обра-

зом, чтобы запустить процесс генерации других ресурсов.

Заключение

Человеческий капитал в контексте современной ресурсной концепции является одним из наиболее значимых специфических активов компании, способных обеспечить ей устойчивые конкурентные преимущества. Обладая высокой степенью ценности и редкости, относительной долговечностью, а также возможностью воспроизводства, человеческий капитал может служить неисчерпаемым источником выгод и рент. Притом количество данного ресурса, выражающегося в способности работников к генерированию идей, является фактически неограниченным.

В то же время можно выделить три группы факторов, объясняющих столь низкий уровень применения человеческого капитала для формирования устойчивых конкурентных преимуществ российскими компаниями.

В первую очередь к таким факторам относятся свойства самого человеческого капитала — это несовершенная мобильность, гетерогенность, трудно объяснимая корреляция между ростом человеческого капитала работника и отдачей вложений в него.

К другим факторам, затрудняющим активное использование человеческого капитала как конкурентного преимущества, относится специфика российской экономики в целом, а также особенности институциональной среды российского рынка труда.

На основе изучения данных факторов в исследовании выделяются и описываются основные характеристики оптимизационной модели управления человеческим капиталом, характерной для российских компаний — это минимальные инвестиции в человеческий капитал; использование ценовой и временной подстройки в усло-

виях адаптации к изменениям институциональной среды; отношение к работнику как к «центру затрат», а не «центру инвестиций». Использование данной модели управления человеческим капиталом фирмы с позиций формирования устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе является неэффективным. Но применение инвестиционной модели управления человеческим капиталом (модели, обратной по характеристикам оптимизационной) будет возможно только в том случае, если в рамках российской экономической системы будут выполнены два условия:

1) снижение уровня неопределенности внешней среды. Когда предприятия могут формировать «стратегию» только в краткосрочной перспективе (по сути, не стратегию, а тактику, так как термин «стратегия» изначально предполагает долгосрочное планирование), их основная задача — выжить, а не развиваться. Любые институциональные шоки всегда связаны со сворачиванием обменов (читай: оптимизацией ресурсов), поэтому в стремлении всегда быть готовыми к изменениям, предприятия предпочитают компилировать другие ресурсы, отдача от которых менее долгосрочна и опосредованна;

2) проведение институциональных преобразований российского рынка труда, направленных на формирование высокоэффективных внутренних рынков труда, создание внутрифирменной и рыночной конкуренции на рынке труда, адекватной системы образования.

Список литературы

1. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2011. — 560 с.
2. Громова Н. В. Роль человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных компаний // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. № 6 (48). С. 124–132.
3. Дели А. Человеческий капитал / Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 110–118.
4. Капелюшников Р. И. Трансформация человеческого капитала в российском обществе (на базе «Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения»). М.: Фонд «Либеральная миссия», 2010. — 196 с.
5. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. 2011. № 3. С. 3–28.
6. Коллинс Д., Монгомери С. Стратегии 1990-х // Корпоративная стратегия (сборник статей); пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 41–71. — 266 с.
7. Корчагин Ю. А. Российский человеческий капитал: фактор развития или деградации? Воронеж: ЦИРЭ, 2005. Сайт ЦИРЭ. <http://lerc.012345.ru>.
8. Мальцева И. О. Трудовая мобильность и стабильность: насколько высока отдача от специфического человеческого капитала в России? Препринт WP15/2007/01. М.: ГУ ВШЭ, 2007. — 48 с.
9. Орехова С. В., Пряхин Г. Н., Леготин Ф. Я. Системная модель формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы // Вестник Челябинского государственного университета. 2014. Выпуск 46. № 18 (347). С. 103–110.
10. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. Пфеффер Дж., Саланчик Дж. Социальный контроль организации. Теория организации: хрестоматия. 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. С. 148–174.
12. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2008.
13. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления: пер. с англ. / под ред. В. К. Дерманова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. ун-та, 2007.
14. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь: пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. 9-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 201. — 240 с.

15. Тамбовцев В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, 31. С. 5–40.
16. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки «отношенческая» контрактация / пер. с англ. Е. Ю. Благова, В. С. Катькало, Д. С. Славнова, Ю. В. Федотова, Н. Н. Цытович. СПб.: Лениздат; CEV Press, 1996.
17. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. — 541 с.
18. Acemoglu D., Pischke S. Beyond Becker: Training in Imperfect Labor Markets, 1996.
19. Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic assets and organizational rent // Strategic Management Journal, 1993, no. 14 (1), pp. 33–46.
20. Becker G. S. Human Capital. N. Y.: Columbia University Press, 1964.
21. Burney J. B. 1991. Firm recourses and sustained competitive advantage. Journal of Management 17 (1): 99–120, p. 101.
22. Cool K., Coata L. A., Dierickx I. 2002. Constructing competitive advantage. Handbook of Strategy and Management. Sage Publications: London 55–71.
23. Denison Edward F. The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us. N. Y., 1962.
24. Hunt, S. D. A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth. Sage Publications: Thousand Oaks, California, 2000
25. Mincer J. Schooling, Experience and Earnings, N. Y.: NBER, 1974.
26. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review. 1991. Vol. 33. №3.
27. Hofer C. W., Schendel D. 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing: St. Paul, MN.
28. Penrose E. 1959. The Theory of Growth of the Firm. John Wiley: N. Y.
29. Peteraf M. A. 1993. The cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal 14 (3): 5–16.
30. Mahoney J. T., Pandian J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management // Strategic Management Journal, 1992, no. 13 (5), pp. 363–380.
31. Sabirianova K. The Great Human Capital Reallocation: A Study of Occupational Mobility in Transitional Russia. EERC Working Paper №2K/11. Moscow: EERC, 2011.
32. Shultz T. Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences. N. Y., 1968, vol. 6.
33. Teece D. J., Pisano G. Sheen A. 1990. Firm Capabilities Recourses and the Concept of Strategy: For Paradigms of Strategic Management. University of California, Berkeley.
34. Thompson J. D. Organization in Action: Social Science Bases of Administration. N. Y.: McGraw-Hill, 1967.
35. Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal 2 (2): 171–180.

References

1. Grant R. M. Modern strategic analysis. St. Petersburg: Piter, 2011. – 560 p.
2. Gromova N. The role of human capital in ensuring the competitiveness of modern companies. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 6 (48), pp. 124–132.
3. Delhi A. *Chelovecheskiy capital* [Human Capital]. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. Ed. M. Poole, Warner. St. Petersburg, 2002, pp. 110–118.
4. Kapelyushnikov R. *Transformatsiya chelovecheskogo kapitala v rossiyskom obtshestve (na baze «Rossiyskogo monitoringa ekonomicheskogo polozheniya i zdorovia naseleniya»)* [Transformation of human capital in the Russian society (on the basis of «the Russian monitoring of the economic situation and population healthment»)]. P. Kapelyushnikov, A. Lukyanova. Moscow: Fond «Liberal mission», 2010. 196 p.
5. Kleiner G. B. The Resource-Based View and the System Organization of Economy. *Russian Management Journal*, 2011, vol. 9, no. 3, pp. 3–28.

6. Collins D., Montgomery C. Strategy 1990, Corporate Strategy [collection of articles], trans. from English. Moscow: Harvard Business Review, 2008, pp. 41–71.
7. Korchagin Y. *Rossiyskiy chelovecheskiy kapital: factor razvitiya ili degradatsii?* [Russian human capital factor in the development or degradation?] Voronezh: TSIRE, 2005 <http://lerc.012345.ru>
8. Malceva I. *Trudovaya mobilynost i stabilnost: naskolko visoka otdacha ot spetsificheskogo chelovecheskogo kapitala?* [Labor mobility and stability: how high the return on specific human capital in Russia?] Preprint WP15 / 2007/01. M.: HSE, 2007. 48 p.
9. Orekhova S., Priakhin G., Legotin F. *Sistemnaya model formirovaniya ustoychivih konkurentnih preimutchestv firm* [System model of building sustainable competitive advantage of the firm.]. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo universiteta* — Bulletin of the Chelyabinsk state University, 2014, issue 46, no. 18 (347), pp. 103–110.
10. Porter M. E. *Competitive Strategy: Methodology Analyzing Industries and Competitors*. Moscow: Harvard Business Review, 2005.
11. Pfeffer J., Salancik J. *Social control of the organization. Organization Theory*. St. Petersburg: Vishaya shkola menedjmenta, 2010, pp. 48–174.
12. Rumyantseva E. *Novaya ekonomicheskaya entsiklopediya* [New Economic encyclopedia]. Moscow, INFRA-M, 2008.
13. Ruus J., S. Pike, Fernstrem L. *Intellectual capital: management practices*. Vishaya shkola menedjmenta. St. Petersburg, 2007.
14. Sewell K. *Customers for Life*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2011. 240 p.
15. Tambovtsev V. L. Strategic Theory of the Firm: State of the Art and Possible Development. *Russian Management Journal*, 2010, vol.8, no. 1, pp. 5–40.
16. Williamson O. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets «relational» contracting*. St. Petersburg: Lenizdat; CEV Press, 1996.
17. Fleischer K. *Strategicheskiy i konkurentniy analiz. Metodi i sredstva dlya konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and Competitive Analysis. Methods and tools for competitive analysis in business]. Moscow: Binom. Laboratoriya znaniy, 2012. — 541 p.
18. Acemoglu D., Pischke S. *Beyond Becker: Training in Imperfect Labor Markets*, 1996.
19. Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic assets and organizational rent // *Strategic Management Journal*, 1993, no. 14 (1), pp. 33–46.
20. Becker G. S. *Human Capital*. N. Y.: Columbia University Press, 1964.
21. Burney J. B. Firm recourses and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, no. 17 (1): 99–120.
22. Cool K., Cocta L. A., Dierickx I. 2002. Constructing competitive advantage. *Handbook of Strategy and Management*. Sage Publications: London, 55–71.
23. Denison Edward F. *The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us*. N. Y, 1962.
24. Mincer, J. *Schooling, Experience and Earnings*. N. Y.: NBER, 1974.
25. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 1991, vol. 33, no. 3.
26. Hunt S. D. *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. Sage Publications: Thousand Oaks, California, 2000.
27. Hofer C. W., Schendel D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. 1978. West Publishing: St. Paul, MN.
28. Penrose E. *The Theory of Growth of the Firm*. 1959. John Wiley: N. Y.
29. Peteraf M. A. The cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 1993, no. 14 (3): 5–16.
30. Mahoney J. T., Pandian J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 1992, no. 13 (5), pp. 363–380.
31. Sabirianova K. The Great Human Capital Reallocation: A Study of Occupational Mobility in Transitional Russia. *EERC Working Paper*, no. 2K/11. Moscow: EERC, 2011.

32. Shultz T. *Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences*. N. Y., 1968, vol. 6.
33. Teece D. J. Pisano G. Sheen A. 1990. *Firm Capabilities Recourses and the Concept of Strategy: For Paradigms of Strategic Management*. University of California, Berkeley.
34. Thompson J. D. *Organization in Action: Social Science Bases of Administration*. N. Y.: McGraw-Hill, 1967.
35. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1984. no. 2 (2): 171–180.

C. Orekhova, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia, bentarask@list.ru

Human capital as a source of sustainable competitive advantage of the company: the problems of application

On the basis of studying the properties of the company's resources in the context of modern resource describes the concept of human capital as a specific asset. The author there are three groups of factors that explain the difficulties in applying the human capital to build a sustainable competitive advantage by Russian companies. These factors include: the properties of the human capital, the structure and specificity of the Russian economy, as well as especially the institutional environment of the Russian labor market. Based on the study of these factors in research stands out and describes the main characteristics of the optimization model of the human capital management firm, typical of Russian companies — the minimum investment in the human capital of employees of the firm; the use of price and time adjustment in adapting to changes in the institutional environment; relation to an employee as a «cost center» rather than «center investments.» The author considers the use of this model of human capital management firm losing in terms of the formation of long-term sustainable competitive advantage.

Keywords: human capital, specific assets, sustainable competitive advantage, optimization model of the human capital management firm, labor market.

About author:

C. Orekhova, PhD in Economics, Associate Professor

For citation:

C. Orekhova. Human capital as a source of sustainable competitive advantage of the company: the problems of application. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 1 (49), pp. 99–118 (in Russian).