

УДК: 330.8; 331.1  
JVL: M10; M12

*Д. Н. Соколов, Е. К. Завьялова*

### **ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЭКОНОМИКИ: КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ**

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034,  
Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9

В условиях новой экономики компании сталкиваются с необходимостью эффективного управления сотрудниками и организационными знаниями как важнейшими стратегическими ресурсами. В статье с позиций ресурсной концепции рассматриваются три типа стратегических ресурсов фирмы: система управления человеческими ресурсами, человеческий капитал и знания. Несмотря на наличие между ними тесной взаимосвязи, их предшествующая концептуализация осуществлялась преимущественно в рамках отдельных исследовательских направлений. Проведенный анализ позволил выявить ключевые векторы взаимосвязи между этими типами ресурсов и оценить их роль при различных стратегиях управления знаниями и человеческими ресурсами. Результаты анализа легли в основу дискуссии о комплементарности различных стратегий управления знаниями и стратегий управления человеческими ресурсами.

*Ключевые слова:* ресурсная концепция фирмы, управление человеческими ресурсами, управление знаниями, человеческий капитал, новая экономика.

### **THE INTEGRATION OF STRATEGIC RESOURCES OF A COMPANY IN THE CONTEXT OF THE NEW ECONOMY: A CONCEPTUAL MODEL**

*D. N. Sokolov, E. K. Zavyalova*

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

Based on the resource-based view of the firm, the paper introduces the conceptual analysis of the interrelationships between the key internal strategic resources of a firm: human resource management systems, human capital and knowledge. The considered resources were mainly analyzed by the previous research within the separate disciplinary domains and therefore may benefit from cross-domain integration. We build the conceptual scheme of interrelationships between strategic resources and discuss how these interrelationships may vary under different knowledge management (codification/personalization) and human resource management (control/commitment) strategies. Based on the analysis, we introduce four different configurations of strategies: “codification — control”, “personalization — commitment”, “codification — commitment”, and “personalization — control” and anticipate potential benefits of complementary configurations. The contribution of the study to the scholarship is in the conceptual explanation of the previous research findings on positive effects of complementary strategies and negative

effects of conflicting strategies. In terms of practical implications, the paper provides analytical framework that can be used as a tool in a company's strategizing process. The study highlights the importance of achieving complementarity between a company's knowledge management and human resource management strategies as a way of avoiding dysfunctional organizational behavior.

*Keywords:* resource-based view of the firm, human resource management, knowledge management, human capital, the new economy.

## **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время мировая экономика находится в состоянии глубоких перемен. В первое десятилетие XXI в. на страницах научных публикаций и в средствах массовой информации появилось понятие «новая экономика», характеризующее происходящие изменения. Несмотря на то что в исследованиях пока не сформулировано универсальное определение этого понятия, можно говорить о наиболее характерной особенности новой экономики, когда главным фактором производства в организациях становятся знания, создаваемые работниками интеллектуального труда (см., напр.: [Иванов, 2011]). В результате особую стратегическую значимость в современных условиях приобретают внутренние знаниевые и человеческие ресурсы компаний.

Одной из наиболее известных теорий, фокусирующихся на изучении этих ресурсов как источников конкурентных преимуществ, является ресурсная концепция фирмы. Ее главный аргумент состоит в том, что «присущая фирмам неоднородность может быть устойчивой ввиду обладания ими уникальными ресурсами и организационными способностями, которые, являясь источниками экономических рент, определяют конкурентные преимущества конкретных фирм» [Катькало, 2003, с. 9]. К таким ресурсам исследователи относили множество различных материальных и нематериальных активов организации [Grant, 1996]. В условиях новой экономики центральная роль отводится нематериальным ресурсам фирмы: человеческому капиталу, системам управления человеческими ресурсами (УЧР) и знаниям. Любой организации для успеха в новой экономической среде необходимо бороться за лучших сотрудников, находить нетривиальные инструменты их привлечения, развития и удержания, а также создавать условия, при которых их знания в полной мере могли бы трансформироваться в конечные продукты и услуги.

В исследованиях, посвященных ресурсной концепции, широко распространено мнение о том, что ресурсы обеспечивают фирме устойчивые конкурентные преимущества лишь тогда, когда они объединены в ресурсные «пучки». Однако при этом по сложившейся традиции указанные ресурсы изучались в рамках различных самостоятельных научных направлений. Н. Фосс отмечает, что выбор отдельного ресурса как объекта исследования обоснован только в том случае, если данный ресурс имеет однозначное определение и между ним и другими ресурсами можно провести четкую границу [Foss, 1998]. Эти условия вряд ли применимы

к таким сложным и тесно взаимосвязанным понятиям, как «человеческий капитал», «практики управления человеческими ресурсами» и «знания».

В литературе встречаются отдельные попытки установить взаимосвязь между стратегическими ресурсами фирмы (см., напр.: [Delery, Roumpi, 2017; Boon et al., forthcoming]), но лишь в некоторых работах они увязываются в единую систему (см., напр.: [Райт, Данфорд, Снелл, 2007]). Вследствие такой фрагментарности знаний о стратегических ресурсах фирмы все больше авторов считают, что необходимо разработать теории и модели, интегрирующие результаты обособленных исследовательских направлений [Barney, Ketchen, Wright, 2011; Foss, 2011; Boon et al., forthcoming]. Открытыми остаются вопросы о том, как взаимосвязаны стратегические ресурсы фирмы и универсальны ли эти взаимосвязи для организаций, использующих различные управленческие стратегии? Без ответа на них дальнейшие шаги ресурсной концепции на пути к пониманию механизмов, трансформирующих стратегические ресурсы в устойчивые конкурентные преимущества фирмы, весьма затруднительны.

Настоящая работа посвящена систематизации современных представлений о трех типах стратегических ресурсов фирмы: системах УЧР, человеческом капитале и знаниях. Целью статьи является построение концептуальной модели, интегрирующей ключевые направления взаимосвязи между стратегическими ресурсами и позволяющей анализировать изменения этих взаимосвязей при различных стратегиях управления знаниями и УЧР.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе на основе ресурсной концепции фирмы анализируются современные взгляды на системы УЧР, человеческий капитал и знания. Во втором — рассмотрены проблемы взаимосвязи между стратегическими ресурсами и предложен подход к интеграции этих ресурсов в единую модель. Третий раздел посвящен обсуждению того, как стратегии управления знаниями и стратегии УЧР влияют на взаимосвязи между стратегическими ресурсами, и рассмотрению возможных конфигураций, предполагающих различные сочетания этих стратегий. В четвертом разделе представлены полученные выводы и обсуждаются теоретический вклад исследования и практические приложения разработанной модели. В заключении формулируются возможные направления дальнейшего изучения данной проблематики.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КОМПАНИИ: СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ЗНАНИЯ**

Ресурсная концепция фирмы является одной из наиболее значимых управленческих теорий, распространившей свои идеи на основные сферы науки об управлении и организации, включая УЧР, управление знаниями, маркетинг, предпринимательство, международный бизнес и др. В каждой из этих сфер различные внутрифирменные ресурсы как источники устойчивых конкурентных преимуществ фирмы на рынке рассматриваются со своих позиций.

**Системы УЧР как стратегический ресурс.** Применение ресурсной концепции к сфере человеческих ресурсов привело к появлению двух исследовательских направлений, предполагающих примат разных стратегических ресурсов в качестве драйверов устойчивых конкурентных преимуществ. Сторонники первого направления — стратегического УЧР — видят источник конкурентных преимуществ в наборе правильно подобранных и эффективно реализованных практик УЧР (см., напр.: [Wright, McMahan, McWilliams, 1994; Becker, Gerhart, 1996; Boxall, 1996; Barney, Wright, 1998]). Исходная идея здесь заключается в том, что посредством развития знаний, умений и навыков, повышения мотивации к труду и расширения рабочих возможностей персонала практики УЧР создают экономическую ценность и способствуют опережающему росту компании [Boxall, Purcell, 2003]. Эмпирические исследования в области стратегического УЧР были направлены на подтверждение стратегической значимости практик и систем УЧР и поиск свидетельств их взаимосвязи с финансовой и инновационной результативностью компаний, а также приверженностью, удовлетворенностью и мотивацией персонала [Raauwe, Boselie, 2005; Raauwe, 2009; Guest, 2011].

Действительно, согласно положениям ресурсной концепции, если практики УЧР несут в себе реальную ценность, достаточно редки среди компаний, трудно поддаются копированию со стороны конкурентов и не могут быть заменены другими факторами производства, то, используя их, компании могут выделяться на рынке труда и на рынках сбыта своих продуктов и услуг и добиваться устойчивых конкурентных преимуществ [Barney, Wright, 1998]. Однако исследователями свойство не копируемости практик УЧР было подвергнуто сомнению [Chadwick, Dabu, 2009]. Если компании, наблюдая друг за другом, могут копировать отдельные технологии работы с персоналом, то не означает ли это, что любое конкурентное преимущество, основанное на практиках УЧР, временно?

Ответом сторонников стратегического УЧР стал вывод о взаимосвязанности практик УЧР между собой и возникновении на этой основе синергетического эффекта. Практики влияют на деятельность персонала не изолированно — они дополняют друг друга и образуют сложные системы, эффект которых может существенно превосходить сумму эффектов конкретных практик [Delery, 1998; Lepak et al., 2006; Keres, Delery, 2007]. Так, практика развития персонала (например, программа тренингов продаж) может способствовать увеличению его производительности, но, ее применение совместно с практикой повышения мотивации (например, системой оплаты труда по KPI) даст более ощутимые результаты.

В эффективно выстроенной системе УЧР элементы синергетически связаны между собой и копирование тех или иных практик конкурентами не приведет к ослаблению устойчивости конкурентных преимуществ компании. Следовательно, стратегическим ресурсом для компании является скорее система УЧР в целом, а не отдельные практики работы с персоналом. Такие системы можно определить как набор согласованных между собой практик УЧР, направленных на достижение целей компании [Jiang et al., 2012]. При этом в организации возможно суще-

ствование сразу нескольких систем УЧР, ориентированных на разные группы персонала.

Еще одним объектом критики является зависимость эффективности практик УЧР от характеристик персонала компании [Райт, Данфорд, Снелл, 2007; Delery, Roumpri, 2017]. Практики УЧР *per se* не способны создать конкурентное преимущество, они лишь усиливают вклад, который формирует пул человеческого капитала компании. Иными словами, «преимущество организационных процессов» невозможно без соответствующего «преимущества человеческого капитала» [Voxall, 1998]. Практики УЧР — это всего лишь инструмент, в то время как знания, навыки и умения сотрудников компании выступают его основой. Таким образом, в рамках стратегического УЧР источники конкурентных преимуществ фирмы, базирующихся на человеческих ресурсах, не получили целостного объяснения.

**Человеческий капитал как стратегический ресурс.** Сторонники второго направления, которое по аналогии со стратегическим УЧР называют стратегическим человеческим капиталом, сфокусировались на изучении человеческого капитала как ключевого стратегического ресурса фирмы. На микроуровне человеческий капитал можно определить как «пул знаний, навыков и умений индивида, который может быть увеличен посредством использования таких механизмов, как образование, обучение и накопление опыта» [Coff, Kryscynski, 2011, p. 1430]. При этом совсем не обязательно, что человеческий капитал фирмы или ее отдельных подразделений — всего лишь агрегация индивидуальных знаний, навыков и умений. Вследствие синергетических эффектов человеческий капитал команды может существенно отличаться от простой «суммы» человеческих капиталов отдельных ее участников. Кроме того, человеческий капитал не является полностью подконтрольным менеджменту ресурсом. Знания, навыки и умения индивидов не собственность фирмы, и право распоряжения ими имеют только сами работники. Поэтому продуктивное использование человеческого капитала зависит не столько от организационных усилий менеджеров, сколько от свободной воли сотрудников.

В рамках направления стратегического человеческого капитала существует мнение, что фирма приобретает устойчивое конкурентное преимущество, если от своего пула человеческого капитала она извлекает бóльшую экономическую ценность, чем конкуренты. Это аргументируется тем, что, во-первых, компетенции и реальное поведение людей определяют качество конечного продукта и эффективность процессов производства. Во-вторых, человеческие ресурсы неоднородно распределены между различными фирмами. И, в-третьих, компании, обладая ценными и редкими человеческими ресурсами, могут создавать условия по их сохранению или, в терминах ресурсной концепции, использовать механизмы изоляции [Coff, 1997; Coff, Kryscynski, 2011; Campbell, Coff, Kryscynski, 2012].

К числу изоляционных механизмов относятся: специфичность актива для организации, социальная сложность и причинно-следственная неопределенность.

Три механизма изоляции применимы ко всем типам стратегических ресурсов [Rumelt, 1974] и дают возможность проиллюстрировать важнейшие характеристики человеческого капитала как стратегического ресурса. Специфичность человеческого капитала для организации определяется как степень, в которой он более важен для данной фирмы по сравнению с ее конкурентами [Williamson, 1975; Campbell, Coff, Kryscynski, 2012].

Специфичность может быть связана с набором навыков сотрудника, имеющих ценность для данной организации, но которым сложно найти применение в других компаниях. Социальная сложность обусловлена тем, насколько глубоко отдельный актив встроен в социальную систему организации [Barney, 1991]. Примером может служить сотрудник, имеющий для компании ценность за счет большого авторитета и уважения в коллективе. «Перенос» такого сотрудника в другую организацию приведет к утрате этих качеств, что не позволит ему воспроизводить свою прежнюю полезность. Наконец, причинно-следственная неопределенность отражает «степень, в которой работу отдельного актива сложно связать с какими-либо результатами деятельности организации в целом» [Coff, Kryscynski, 2011, p. 1431]. Применительно к человеческому капиталу иногда трудно определить, какой конкретно сотрудник обладает важным неявным знанием, позволяющим коллективу создавать уникальный продукт или услугу. Аналогично в некоторых ситуациях невозможно понять, какой элемент в цепочке ценности компании приносит то качество конечного продукта, которое воспринимается потребителем как уникальное или наиболее ценное.

Сопряженные с изоляционными механизмами особенности человеческого капитала как объекта управления приводят к неэффективности стратегии по простому накоплению пула человеческих ресурсов. Результативное использование человеческого капитала предполагает систематическую деятельность по привлечению, развитию, удержанию и мотивации сотрудников, что актуализирует важность систем УЧР. Здесь представители двух исследовательских направлений (стратегического человеческого капитала и стратегического УЧР) достигают консенсуса, утверждая, что устойчивые конкурентные преимущества есть результат взаимодействия пула квалифицированных сотрудников и эффективных и внутренне согласованных (синергетически связанных) практик УЧР (см., напр.: [Райт, Данфорд, Снелл, 2007; Vohall, 1996; Delery, Roumpi, 2017; Boon et al., forthcoming]).

**Знания как стратегический ресурс.** В качестве стратегического ресурса знания выступают объектом еще для одного направления исследований — стратегического управления знаниями. Базируясь на знаниевой теории фирмы, сторонники стратегического управления знаниями предпринимают усилия по выявлению и объяснению взаимосвязи между знаниями (их характеристиками и практиками работы с ними) и конечными показателями деятельности организации. Так, в недавнем обзоре, посвященном этому аспекту, отмечается, что наличие прямой взаимосвязи практик управления знаниями с финансовыми результатами прослеживается всего в нескольких исследованиях, однако управление знаниями вносит



существенный вклад в инновационную активность фирм и развитие сопутствующих ей факторов [Inkinen, 2016].

Вместе с тем с точки зрения стратегического управления знания нельзя исследовать в отрыве от практик управления ими и процессами, основанными на внутрифирменных знаниях [Alavi, Leidner, 2001]. Поэтому в качестве стратегических ресурсов более правильно рассматривать потоки знаний внутри фирмы [Leistner, 2010]. Таким образом, для компаний стратегически важны не сами знания, накопленные к данному моменту времени, а потоки знаний, т. е. способность компаний «эффективно применять знания с целью создания новых знаний и предпринимать действия по достижению устойчивых конкурентных преимуществ на основе знаниевых активов» [Alavi, Leidner, 2001, p. 108]. Так, задокументированный алгоритм принятия какого-либо решения, который не применяется в компании, не будет служить ей знаниевым ресурсом, но, будучи встроенным в деятельность, он приобретет стратегическую значимость. На наш взгляд, именно в этой «потоковости» состоит принципиальное отличие знаний от статичного пула человеческого капитала фирмы, который также охватывает знания сотрудников.

Согласно ресурсной концепции, чтобы стать стратегическим ресурсом, знания должны быть ценными, редкими, не копируемыми и незаменимыми. Если ценность, редкость и незаменимость знаний другими факторами производства являются очевидными в контексте новой экономики, то вопросы их не копируемости стали предметом дискуссии. В то время как явные знания можно защитить правами собственности, шифрованием и соглашениями о неразглашении, неявные знания, выраженные в навыках и умениях сотрудников, могут быть утрачены вследствие их увольнения [Grant, 1996; Zack, 1999]. Таким образом, в целях сохранения конкурентных преимуществ, основанных на знаниях, организация должна не только защищать знания правовыми инструментами и средствами обеспечения информационной безопасности, но и прилагать усилия по удержанию своих сотрудников — носителей неявных знаний.

Потоки знаний как стратегические ресурсы обладают значительными особенностями. Во-первых, знания всегда пребывают в динамике, а их носители способны саморазвиваться. Саморазвитие происходит по формуле «чем больше ты знаешь, тем быстрее ты учишься» [Zack, 1999, p. 128]. Иными словами, расширение объема знаний положительно сказывается на качестве потоков знаний и поглощающей способности компании [Cohen, Leventahl, 1990]. Во-вторых, знания, в отличие от других типов ресурсов, предполагают значительную экономию от масштаба (returns to scale) и экономию от расширения сферы применения (returns to scope) [Kogut, Zander, 1992; Shapiro, Varian, 1998]. Издержки от расширения знаний или их переноса на другие области деятельности во многих случаях будут меньше выгоды от их нового использования. Кроме того, отдача от масштаба может быть и возрастающей: чем чаще знание используется, тем более ценным оно становится для организации [Grant, 1996; Zack, 1999]. В-третьих, знание можно

использовать как для его непосредственной трансформации в продукт или услугу, так и для извлечения не прямых выгод [Sveiby, 2001]. В частности, знания могут содействовать привлечению внешних ресурсов (например, через сеть знакомств сотрудников) и совершенствованию самого процесса производства продуктов и услуг.

К ограничениям потоков знаний как стратегического ресурса можно отнести сложность их идентификации и измерения. Это, подобно причинно-следственной неопределенности человеческого капитала, вызывает сложности при определении наиболее важных знаний для компании, что затрудняет управление знаниями в целом. Кроме того, знания нередко преодолевают границы компании и в результате частично утрачивают статус ее стратегического ресурса. Отнюдь не просто найти границу между внутренним знанием и конечным продуктом компании, если он имеет знаниевую форму, что присуще многим интеллектуально-емким организациям.

## ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В рамках ресурсной концепции стратегические ресурсы компании чаще всего рассматриваются как отдельные драйверы устойчивых конкурентных преимуществ. Очевидно, что компании одновременно обладают всеми типами этих ресурсов и на уровне управления могут даже не проводить между ними четких границ. В настоящем исследовании высказывается предположение о том, что эффективность стратегической работы с системами УЧР, человеческим капиталом и знаниями фирмы зависит от учета наиболее важных взаимосвязей между ними.

Одна из успешных попыток построения модели, интегрирующей знания, человеческий капитал и практики УЧР в единую систему, реализована в статье [Райт, Данфорд, Снелл, 2007] (рис. 1).

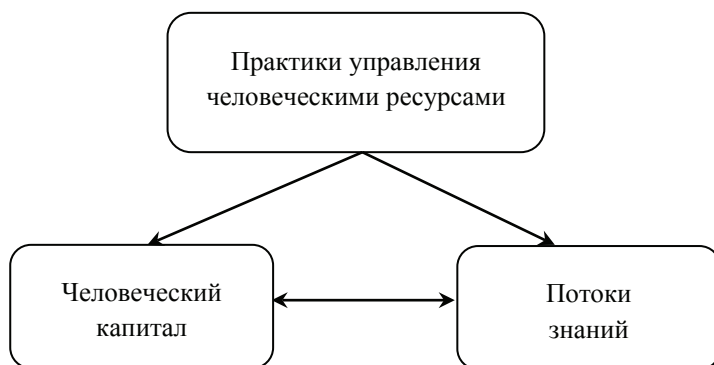


Рис. 1. Модель взаимосвязи практик управления человеческими ресурсами, человеческого капитала и потоков знаний

Составлено по: [Райт, Данфорд, Снелл, 2007].



Практики УЧР создают ценность в той степени, в какой они влияют на развитие человеческого капитала и эффективность потока знаний. Практики могут вести к накоплению человеческого капитала путем, например, рекрутинга новых членов команды, реализации программ обучения сотрудников или повышения их мотивации. Роль практик УЧР по отношению к потоку знаний можно проиллюстрировать на примере практик вовлечения персонала в процесс принятия решений. Объединяя в этом процессе сотрудников разных экспертных областей, менеджеры по УЧР могут расширить охват потоков знаний и способствовать поиску наиболее эффективных и всесторонне проработанных решений.

Поток знаний определяется человеческим капиталом фирмы и в то же время оказывает на него непосредственное влияние. Более компетентные сотрудники эффективнее используют свои и другие доступные им знания и обмениваются ими с коллегами. Эффективное использование знаний, в свою очередь, способствует развитию компетенций сотрудников. В частности, можно ожидать, что объединение экспертов из разных сфер в междисциплинарной команде приведет к разработке более эффективных решений и позволит участникам приобрести ценный опыт в незнакомых им ранее областях.

Авторы модели [Райт, Данфорд, Снелл, 2007] отмечают, что она не претендует на роль фундаментальной теоретической основы и служит скорее для определения возможных точек соприкосновения сфер стратегического УЧР, стратегического человеческого капитала и стратегического управления знаниями. Поскольку модель представлена на высоком уровне абстракции, ее элементы являются слишком обобщенными. В первую очередь это относится к потокам знаний. Знания обычно подразделяются на явные и неявные. В то время как носителем неявных знаний может быть только человек, явные знания могут также аккумулироваться в базах знаний компании. Эти базы содержат кодифицированные, отчужденные от индивидов знания, представляющие собой обезличенный человеческий капитал фирмы.

Таким образом, важным элементом системы взаимосвязей между стратегическими ресурсами следует считать базы знаний, которые наряду с человеческим капиталом в равной степени используются в процессе производства продуктов и услуг компании. Назначение потоков знаний в модели может значительно варьироваться в зависимости от того, какая стратегия управления знаниями реализуется организацией (подробнее об этом речь пойдет далее).

Необходимо подчеркнуть, что авторы работы [Райт, Данфорд, Снелл, 2007] расширили представление о человеческом капитале, дополнив его такими конструктами, как социальный и организационный капитал фирмы. Последний, в свою очередь, включает базы знаний организации [Youndt, Subramaniam, Snell, 2004]. В рамках данной статьи мы сфокусируемся только на базах знаний, опуская остальные составляющие организационного капитала, а социальный капитал, следуя взгляду Г. Беккера, отнесем к человеческому в силу того, что социальные

связи есть компонент (или производная от) знаний, навыков и умений индивида [Becker, 2002].

Кроме того, компонент «практики УЧР» представлен в модели [Райт, Данфорд, Снелл, 2007] чрезмерно обобщенно. Здесь, однако, необходимо принять во внимание разнонаправленность практик, входящих в систему УЧР. В соответствии с АМО-моделью (Ability, Motivation, Opportunity) система УЧР должна включать три группы практик, направленных на:

- 1) развитие компетенций сотрудников;
- 2) повышение мотивации персонала;
- 3) расширение рабочих возможностей персонала (см., напр.: [Appelbaum et al., 2000; Voxall, Purcell, 2003; Jiang et al., 2012]).

Первая из них напрямую влияет на человеческий капитал фирмы и охватывает практики развития и обучения, рекрутинга и отбора, оценки результативности [Jiang et al., 2012; Marin-Garcia, Tomas, 2016].

Вторая группа ориентирована как непосредственно на развитие человеческого капитала, так и на интенсификацию потоков знаний, поскольку частота и эффективность знаниевых коммуникаций во многом зависит от того, насколько сотрудники замотивированы. Она включает практики, направленные на индивидуальную и групповую оплату по результатам, признание, безопасность на рабочем месте, баланс работы и личной жизни, мотивацию к обучению, формирование рабочего климата, удовлетворенность персонала и т. п. [Jiang et al., 2012; Marin-Garcia, Tomas, 2016].

Третья группа практик в большей степени соотносится с условиями и возможностями персонала участвовать в формировании и использовании потоков знаний компании. Среди них — практики вовлечения персонала в решение управленческих задач организации обмена знаниями, дизайна трудовой деятельности, расширения автономности сотрудников [Marin-Garcia, Tomas, 2016].

Предполагается, что в общей системе УЧР компании указанные группы практик взаимоувязаны друг с другом, усиливая двусторонний эффект. Вместе с тем, в зависимости от стратегий УЧР, выбираемых компаниями, одни практики могут применяться чаще, в то время как другие — реже или совсем отсутствовать. Следует подчеркнуть, что в [Райт, Данфорд, Снелл, 2007] акцент сделан именно на отдельных практиках, а не на системах УЧР.

Обобщая вышесказанное, можно расширить модель взаимосвязей между рассматриваемыми стратегическими ресурсами (рис. 2).

В представленной расширенной модели проведена декомпозиция абстрактного набора практик УЧР на отдельные группы и добавлен новый элемент — базы знаний. Этот элемент альтернативен человеческому капиталу и служит формой аккумуляции знаний фирмы, а также подчеркивает разнонаправленность систем УЧР.

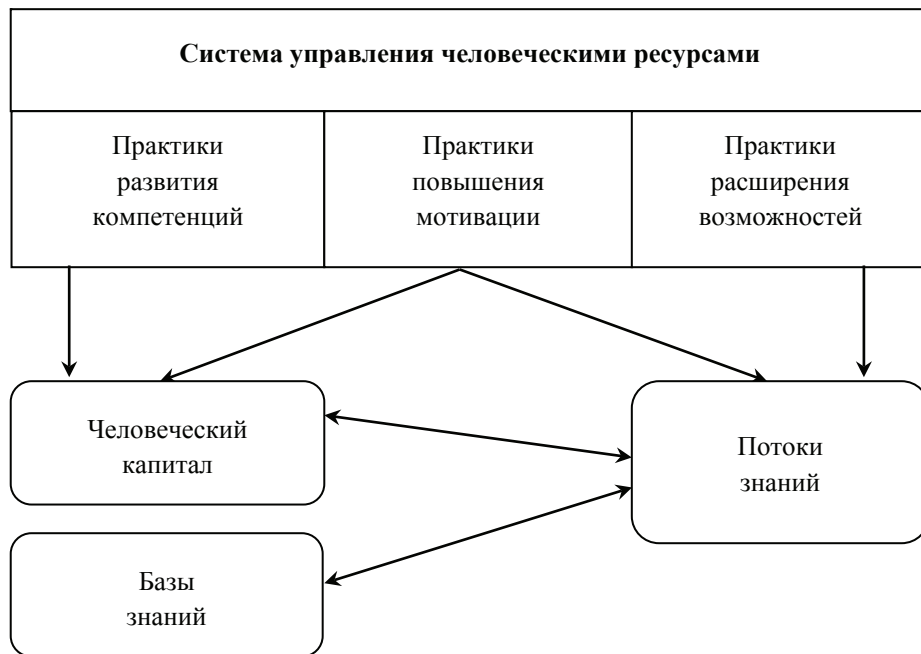


Рис. 2. Расширенная концептуальная модель взаимосвязи практик управления человеческими ресурсами, человеческого капитала и потоков знаний

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Расширенная концептуальная модель демонстрирует общее представление о роли стратегических ресурсов организации и их взаимосвязях. Вместе с тем компании способны делать ставку на отдельные ресурсы как на ключевые в обеспечении конкурентных преимуществ. Подобные внутренние политики, согласно М. Портеру, могут рассматриваться в качестве драйверов конкурентных стратегий фирмы [Porter, 1985, p. 80, 124]. В дальнейшем мы будем вести речь о таких политиках как о функциональных стратегиях организации в сфере управления знаниями и УЧР.

**Стратегии управления знаниями.** Стратегии управления знаниями подразделяются на стратегию персонализации и стратегию кодификации знаний [Hansen, Nohria, Tierney, 1999]. Стратегия персонализации знаний основывается на межличностных взаимодействиях сотрудников в целях создания и обмена знаниями, чаще всего имеющими неявную форму. Организации, использующие эту стратегию, ориентируются на развитие и укрепление социальных связей, в рамках которых сотрудники обмениваются опытом и развивают свои профессиональные и экспертные компетенции [Scheepers, Venkitachalam, Gibbs, 2004; Kumar, Ganesh, 2011]. Стратегия кодификации, напротив, приводит к отчуждению знаний от индивидов, их накопление и хранение в электронных базах данных. Кодифицированные зна-

ния могут легко распространяться в пределах организации и использоваться любым авторизованным участником рабочего процесса [Bettiol, Di Maria, Grandinetti, 2011]. Характеристики двух стратегий управления знаниями приведены в табл. 1.

Таблица 1. Характеристики стратегий управления знаниями

Характеристика	Стратегия	
	Персонализация знаний	Кодификация знаний
Создание и приобретение знаний	В результате креативного процесса	В результате фиксирования прошлого опыта
Обмен знаниями	Через непосредственные коммуникации между сотрудниками	Через информационные системы
Использование знаний	Использование неявных знаний, высокая степень кастомизации решений (привязанных к конкретной проблеме)	Использование явных знаний, шаблонов решений
Интеграция знаний	Через междисциплинарные команды	Через единую базу знаний
Инструменты управления знаниями:		
– каналы коммуникации	«Люди — люди»: командная деятельность, мозговые штурмы, дискуссионные форумы, встречи и совещания	«Люди — документы»: системы поддержки принятия решений, базы документов, карты знаний, базы лучших практик
– практики управления людьми	Индивидуальное наставничество, повышение внутренней мотивации (например, степени удовлетворенности от работы в команде, развития профессиональных связей)	Электронное обучение, повышение внешней мотивации (например, денежное вознаграждение, карьерное продвижение)
– ИТ-системы	Поддержка обмена знаниями	Хранение знаний

Составлено по: [Hansen, Nohria, Tierney, 1999; Choi, Lee, 2003; Scheepers, Venkitachalam, Gibbs, 2004; Greiner, Böhmman, Krmar, 2007; Storey, Hull, 2010; Bettiol, Di Maria, Grandinetti, 2011; De Toni, Nonino, Pivetta, 2011; Kumar, Ganesh, 2011; Powell, Ambrosini, 2012; Kim et al., 2014; Merat, Bo, 2013; Cohen, Olsen, 2015; Mangiarotti, Mention, 2015; Venkitachalam, Willmott, 2015; Obeidat et al., 2016].

Кодификация и персонализация не являются двумя независимыми типами стратегий — скорее они представляют собой полюсы одного и того же контину-

ума. Согласно основоположникам дихотомии «кодификация — персонализация», эффективным может считаться разделение 80 : 20, в котором одна стратегия доминирует, а другая — выполняет поддерживающую функцию. Ссылаясь на свой опыт бизнес-консультирования, авторы работы [Hansen, Nohria, Tierney, 1999] высказали мнение о том, что стремление компаний преуспеть в обеих стратегиях ведет лишь к нерациональному расходованию инвестиций — эффекты двух стратегий во многом полагались взаимоисключающими. В других исследованиях выводы М. Хансена и его коллег были оспорены (см., напр.: [Choi, Lee, 2003; Scheepers, Venkitachalam, Gibbs, 2004; Powell, Ambrosini, 2012; Kumar, Ganesh, 2011]). Так, в [Choi, Lee, 2003] приводятся доказательства превосходства «динамической» стратегии управления знаниями, предполагающей равный акцент на кодификации и персонализации. В [Scheepers, Venkitachalam, Gibbs, 2004] показано, что выбор той или иной стратегии зависит от зрелости управления знаниями в компании. Например, компании, только начинающие осваивать управление знаниями, должны выбирать доминирующую стратегию, а компании со сложившимися системами управления знаниями могут в равной степени использовать обе стратегии.

Выбор доминирующей стратегии управления знаниями, на наш взгляд, определяет характер взаимосвязей между стратегическими ресурсами компании, рассматриваемыми в настоящей статье. В случае тяготения организации к стратегии персонализации двусторонняя связь с человеческим капиталом выражена более отчетливо, чем при стратегии кодификации. В кодифицирующих организациях потоки знаний, аккумулируемые в электронных базах данных, будут, с одной стороны, в меньшей степени влиять на развитие человеческого капитала, а с другой — не так сильно от него зависеть. При стратегии кодификации связь с базой знаний станет наиболее отчетливой.

**Стратегии УЧР.** Одна из базовых классификаций стратегий УЧР выделяет стратегию, ориентированную на контроль, и стратегию, ориентированную на приверженность [Arthur, 1994; Hauff, Alewell, Hansen, 2014]. Эти стратегии определяют основные компоненты системы УЧР (какие практики УЧР обеспечивают нужный результат) и формируют целевое представление о человеческом капитале компании (какими должны быть сотрудники).

Стратегия, ориентированная на контроль, направлена на достижение максимальной эффективности использования трудовых ресурсов при минимизации расходов на персонал. Наиболее важные составляющие: жесткие стандарты индивидуальной результативности, исходящие из целевых показателей деятельности фирмы, и четко заданные трудовые обязанности сотрудников. Компания в этом случае отдает предпочтение массовому, узкоспециализированному человеческому капиталу. Стратегия УЧР, ориентированная на приверженность, основывается на развитии профессиональных компетенций при помощи консолидации интересов работника и целей организации. При этом деятельность мало формализована и подконтрольна менеджменту, однако компания использует большое количество различных практик УЧР для привлечения, развития, мотивации и удержания со-

трудников в организации. Компания, таким образом, сфокусирована на приобретении широкоспециализированного и уникального человеческого капитала.

Аналогично стратегиям управления знаниями две стратегии УЧР представляют собой два полюса общего континуума. В реальности существует ряд промежуточных типов стратегий: в одних доминирует контроль, в других — приверженность, в третьих — сочетаются характеристики обеих стратегий (см., напр.: [Arthur, 1994; Hauff, Alewell, Hansen, 2014]). Ключевые практики двух стратегий УЧР описаны в табл. 2.

Таблица 2. Ключевые практики стратегий управления человеческими ресурсами

Группа практик УЧР	Практика УЧР	Стратегия, ориентированная на контроль	Стратегия, ориентированная на приверженность
Развитие компетенций	Обучение и развитие	Слабо выражены	Сильно выражены
	Рекрутинг	Массовый подбор персонала	Избирательные процедуры
	Оценка результативности	Проводится часто; основана на индивидуальных результатах работы	Проводится редко; основана на результатах работы команды
Повышение мотивации	Оплата труда	Ориентирована на результаты	Ориентирована на процесс
	Формирование нематериальной мотивации	Слабо выражено	Формирование защищенности от потери работы; повышение мотивации к обучению; поддержание рабочего климата
	Карьерное продвижение	Институционализировано; прозрачные схемы карьерного продвижения	Ситуационно; схемы продвижения точно не определены
Расширение возможностей	Вовлечение в принятие решений	Слабо выражено	Сильно выражено
	Дизайн трудовой деятельности	Ригидный; узкая специализация	Адаптивный; широкая специализация
	Обеспечение автономии	Слабо выражено; постоянный контроль вышестоящего руководителя	Сильно выражено

Составлено по: [Arthur, 1992; 1994; Bae, Lawler, 2000; Lepak, Snell, 2002; Toh, Morgeson, Campion, 2008; Wang, Shyu, 2008; Chow, Liu, 2009; Chow, Teo, Chew, 2013; Hauff, Alewell, Hansen, 2014; Rompho, 2017].



Анализируя различия между стратегиями, можно сделать вывод, что стратегия УЧР, ориентированная на приверженность, используя практики развития компетенций и повышения мотивации, обеспечивает приумножение человеческого капитала, а через практики повышения мотивации и расширения возможностей способствует интенсификации потоков знаний. Стратегия, ориентированная на контроль, воздействует на человеческий капитал посредством привязки мотивации сотрудников к результатам их индивидуальной работы и прозрачным схемам карьерного продвижения. Карьерная мотивация при данной стратегии оказывает влияние на потоки знаний фирмы, но в гораздо меньшей степени, нежели в случае со стратегией приверженности. Наблюдается слабо выраженное влияние практик развития компетенций на человеческий капитал, главным образом, за счет строгих процедур рекрутинга и отбора узкоспециализированного персонала. Практики расширения возможностей в стратегии данного типа проявляются в наименьшей степени.

На основе проведенного анализа можно выделить четыре конфигурации стратегий УЧР и стратегий управления знаниями, предполагающие различные сочетания этих стратегий (рис. 3).

Две из них могут считаться эффективными, так как включают взаимодополняющие (комплементарные) стратегии. В конфигурации «кодификация — контроль» (рис. 3а) упор делается на обеспечение деятельности через базы знаний при низких затратах на УЧР. Преобладающие в стратегии, ориентированной на контроль, практики УЧР обеспечивают минимально требуемый уровень развития человеческого капитала и поддерживают поток знаний между сотрудниками и компьютерными системами.

В конфигурации «персонализация — приверженность» (рис. 3г) система УЧР направлена на поддержание сложного потока преимущественно неявных знаний между сотрудниками. Высокие инвестиции в УЧР оправданы необходимостью постоянного развития компетенций персонала, обеспечения высокой мотивации, организации креативного процесса и использования неявных знаний работников в процессе принятия решений.

Неэффективные конфигурации предполагают либо чрезмерные расходы на УЧР — «кодификация — приверженность» (рис. 3б), либо отсутствие необходимых организационных усилий для постоянного поддержания сложного потока неявных знаний — «персонализация — контроль» (рис. 3в).

Представленные конфигурации, безусловно, являются существенным упрощением реальных бизнес-моделей организаций, однако они демонстрируют важность взаимного соответствия функциональных стратегий. Достижение эффективных конфигураций требует больших усилий по координации практик, политик и стратегий между отдельными функциональными частями организации, в том числе между сотрудниками, ответственными за управление знаниями, и менеджерами по УЧР.

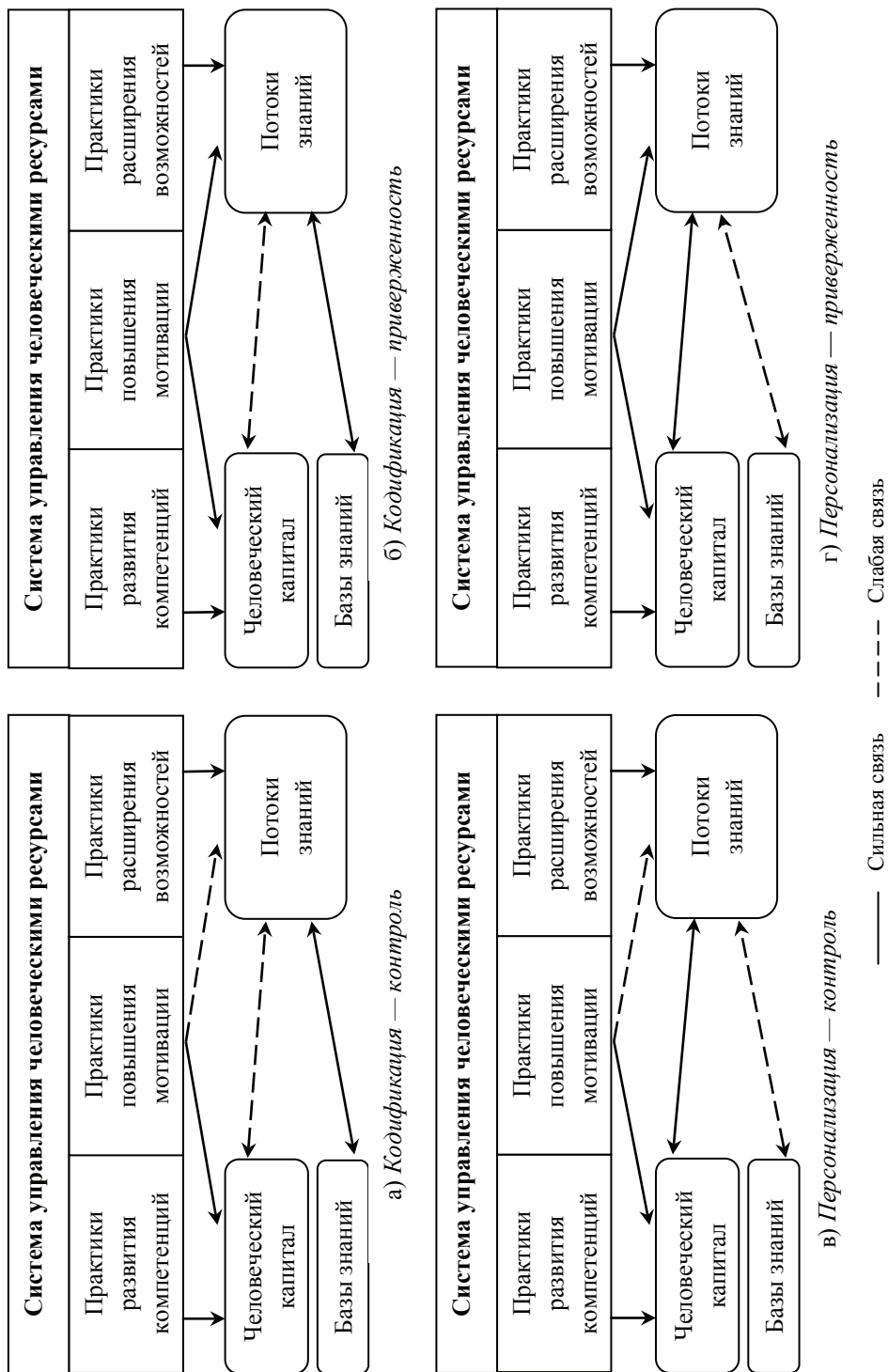


Рис. 3. Взаимосвязь стратегических ресурсов при различных конфигурациях стратегий управления человеческими ресурсами и стратегий управления знаниями

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ВЫВОДЫ

В настоящей статье на основе ресурсной концепции фирмы предпринята попытка проанализировать важнейшие стратегические ресурсы организации (системы УЧР, человеческий капитал и знания), определить возможные взаимосвязи между ними и оценить изменение этих взаимосвязей при различных стратегиях управления знаниями и человеческими ресурсами.

Главный вывод работы заключается в том, что стратегические ресурсы фирмы, которые часто изучаются изолированно друг от друга, тесно взаимосвязаны, что обуславливает необходимость устанавливать соответствие между подходами к управлению ими. Эффективное использование человеческого капитала, систем УЧР и знаний предполагает выстраивание комплементарных функциональных стратегий компании. Нами были выделены четыре конфигурации стратегий управления знаниями и стратегий УЧР. Конфигурации «кодификация — контроль» и «персонализация — приверженность», согласно модели, являются комплементарными и способствуют наиболее эффективному использованию стратегических ресурсов фирмы. Конфигурации «кодификация — приверженность» и «персонализация — контроль» потенциально конфликтны и могут быть сопряжены с рядом негативных последствий для функционирования организации.

Концептуальная модель, представленная в статье, предлагает способ объяснения результатов эмпирических работ, свидетельствующих о потерях в результативности компаний, которые пытаются совместить конфликтные практики и стратегии управления знаниями и УЧР, и о положительной взаимосвязи комплементарности функциональных стратегий с результатами деятельности компании.

Например, в исследовании [Shih, Chiang, 2005] на материале крупных банковских организаций Тайваня было показано, что совместимость между стратегиями управления знаниями и стратегиями УЧР положительно взаимосвязана с индикаторами эффективности процессов управления знаниями. В частности, авторы выявили наличие такой совместимости между бюрократической стратегией УЧР (часто приравниваемой к стратегии контроля) и стратегией кодификации знаний, а также между органической стратегией УЧР (аналогичной стратегии приверженности) и персонализацией знаний.

Схожие выводы получены и в другом эмпирическом исследовании [Haesli, Voxall, 2005]. На основе качественных методов анализа стратегий управления знаниями и стратегий УЧР в высокотехнологичных компаниях Новой Зеландии его авторы пришли к выводу о том, что наиболее благоприятным является сочетание стратегии УЧР, ориентированной на массовый подбор персонала, и стратегии кодификации знаний, а также стратегии УЧР, ориентированной на удержание ключевых сотрудников, и стратегии персонализации знаний. Необходимо также отметить исследование [Merat, Vo, 2013], в котором посредством качественных методов анализа в интеллектуально-емких компаниях Ирана было выявлено наличие устойчивых комбинаций стратегий управления знаниями с распростра-

ненными в компаниях системами лидерства. В частности, показано, что персонализация знаний может хорошо сочетаться с дистрибутивным лидерством (основанным на разделении роли лидера между членами коллектива), а кодификация — с централизованным лидерством. Иные комбинации оценивались авторами как нежизнеспособные или экономически нецелесообразные. Учитывая, что система лидерства по сути есть проявление применяемых в компании практик УЧР, результаты этой работы можно также расценивать как согласующиеся с выводами настоящей статьи.

Аналогичные свидетельства существования описанных в статье конфигураций демонстрируются в исследованиях комплементарности стратегий управления знаниями и УЧР и конкурентных стратегий фирм. На разнообразных выборах была показана взаимосвязь стратегий УЧР, основанных на контроле, со стратегиями лидерства по издержкам, а стратегий, основанных на приверженности, — со стратегиями дифференциации бизнеса (по классификации М. Портера) [Arthur, 1992; Bae, Lawler, 2000; Shih, Chuang, 2005; Chow, Teo, Chew, 2013].

В сфере стратегического управления знаниями также была выявлена совместимость стратегии кодификации со стратегией лидерства по издержкам, а стратегии персонализации — со стратегией дифференциации [Shih, Chuang, 2005; Greiner, Böhmman, Krcmar, 2007; Cohen, Olsen, 2015]. Наличие общего основания в виде конкурентной стратегии фирмы может служить еще одним аргументом в пользу принципиальной сочетаемости стратегий в конфигурациях «кодификация — контроль» и «персонализация — приверженность». Построенная концептуальная модель обобщает результаты проанализированных публикаций, объясняя комплементарность стратегий природой взаимосвязей между стратегическими ресурсами фирмы.

Настоящая работа вносит вклад также в ресурсную концепцию фирмы, предлагая анализировать не отдельные типы стратегических ресурсов, а группы тесно взаимосвязанных ресурсов. Существующие на сегодняшний день эмпирические исследования и теоретические модели часто ограничиваются рассмотрением тех или иных типов ресурсов ввиду сложности операционализации сразу нескольких ресурсов и взаимосвязей между ними и необходимости использования междисциплинарных знаний. Построенная модель представляет собой попытку оценки человеческого капитала, систем УЧР и знаний как сложной системы, выступающей источником конкурентных преимуществ фирмы. Акцент на взаимосвязях между ресурсами является перспективным направлением для исследований в рамках развития ресурсной концепции фирмы [Boon et al., forthcoming]. Модель также может быть полезна для операционализации «пучков» стратегических ресурсов в дальнейших эмпирических исследованиях.

С практической точки зрения полученные выводы означают, что фирмы должны уделять больше внимания поиску соответствия между имеющимися функциональными стратегиями. Достижение этого соответствия особенно важно для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ компании в условиях

новой экономики. Предложенная модель может служить в качестве инструмента оценки такого соответствия и поиска путей его достижения в процессе формирования общей бизнес-стратегии фирмы, стратегий в области УЧР и управления знаниями. Специалистам по УЧР результаты исследования дадут возможность по-новому оценить характеристики человеческого капитала, применяемые практики УЧР и стержневые потоки знаний в компании, а также проанализировать потенциальные эффекты от взаимодействия стратегий в области УЧР и управления знаниями.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новая экономика диктует новые вызовы для теории и практики управления. Успешность на рынке все в большей степени зависит от нематериальных ресурсов фирмы, таких как человеческий капитал, практики УЧР и знания. Эти ресурсы имеют множество форм и проявлений, и подходы к их управлению могут существенно варьироваться. Поэтому особой задачей является управление комплементарностью ресурсов. Предложенная концептуальная модель является шагом в направлении научного осознания этой задачи и поиска ее решения.

Вместе с тем настоящее исследование нуждается в дальнейшем развитии. Во-первых, необходимы дополнительные эмпирические свидетельства наличия как позитивных эффектов от комплементарности стратегий, так и негативных — при конфликте между ними. Во-вторых, большую информационную ценность будут представлять качественные исследования (кейсы), демонстрирующие, к каким именно последствиям приводят ситуации взаимного соответствия и конфликта стратегий. В-третьих, продуктивным может оказаться включение в анализ других функциональных стратегий организации, например относящихся к областям ИТ, маркетинга, финансов и т. п.

## Литература

- Иванов С. В. 2011. Теоретические основы формирования экономики знаний. Социально-экономические явления и процессы **8** (30): 85–92.
- Катькало В. С. 2003. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления (предисловие к разделу). Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент (3): 3–17.
- Райт П. М., Данфорд Б. Б., Снелл С. А. 2007. Человеческие ресурсы и ресурсная концепция фирмы. Российский журнал менеджмента **5** (1): 113–138.
- Alavi M., Leidner D. E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *Management Information Systems Quarterly* **25** (1): 107–136.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arthur J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review* **45** (3): 488–506.
- Arthur J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* **37** (3): 670–687.

- Bae J., Lawler J. J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal* **43** (3): 502–517.
- Barney J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* **17** (1): 99–120.
- Barney J., Ketchen D., Wright M. 2011. The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management* **37** (5): 1299–1315.
- Barney J., Wright P. M. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* **37** (1): 31–46.
- Becker B., Gerhart B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal* **39** (4): 779–801.
- Becker G. 2002. *Interview with Gary Becker*. Federal Reserve Bank of Minneapolis. URL: <https://www.minneapolisfed.org/publications/the-region/interview-with-gary-becker/> (accessed: 15.11.2017).
- Bettiol M., Di Maria E., Grandinetti R. 2011. Market extension and knowledge management strategies of knowledge-intensive business services. *Knowledge Management Research & Practice* **9** (4): 305–314.
- Boon C., Eckardt R., Lepak D., Boselie P. 2017. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. Forthcoming.
- Boxall P. 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal* **6** (3): 59–75.
- Boxall P. 1998. Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review* **8** (3): 265–288.
- Boxall P., Purcell J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Campbell B. A., Coff R., Kryscynski D. 2012. Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review* **37** (3): 376–395.
- Chadwick C., Dabu A. 2009. Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science* **20** (1): 253–272.
- Choi B., Lee H. 2003. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management* **40** (5): 403–417.
- Chow I. H., Liu S. S. 2009. The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises. *The International Journal of Human Resource Management* **20** (11): 2292–2310.
- Chow I. H., Teo S. T. T., Chew I. K. 2013. HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management* **30** (1): 53–72.
- Coff R. W. 1997. Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review* **22**: 374–402.
- Coff R. W., Kryscynski D. 2011. Invited Editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management* **37** (5): 1429–1443.
- Cohen J. E., Olsen K. 2015. Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications Journal* **42** (3): 1178–1188.
- Cohen W., Leventhal D. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* **35** (1): 128–152.
- De Toni A. F., Nonino F., Pivetta M. 2011. A model for assessing the coherence of companies' knowledge strategy. *Knowledge Management Research & Practice* **9**: 327–341.
- Delery J. E. 1998. Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review* **8** (3): 289–309.
- Delery J. E., Roumpi D. 2017. Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal* **27** (1): 1–21.



- Foss N. J. 1998. The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management* **14** (3): 133–149.
- Foss N. J. 2011. Invited editorial: Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management* **37** (5): 1413–1428.
- Grant R. M. 1996. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* **7** (4): 375–387.
- Greiner M. E., Böhm T., Krcmar H. 2007. A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management* **11** (6): 3–15.
- Guest D. E. 2011. Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal* **21** (1): 3–13.
- Haesli A., Boxall P. 2005. When knowledge management meets HR strategy: An exploration of personalisation-retention and codification-recruitment configurations. *International Journal of Human Resource Management* **16** (11): 1955–1975.
- Hansen M. T., Nohria N., Tierney T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* **77** (2): 106–116.
- Hauff S., Alewell D., Hansen N. K. 2014. HRM systems between control and commitment: Occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance. *Human Resource Management Journal* **24** (4): 424–441.
- Inkinen H. 2016. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management* **20** (2): 230–257.
- Jiang K., Lepak D. P., Han K., Hong Y., Kim A., Winkler A.-L. 2012. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review* **22** (2): 73–85.
- Kepes S., Delery J. E. 2007. HRM systems and the problem of internal fit. In: P. Boxall, J. Purcell, P. M. Wright (eds.) *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press; 385–404.
- Kim T. H., Lee J.-N., Chun J. U., Benbasat I. 2014. Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information & Management* **51** (4): 398–416.
- Kogut B., Zander U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* **3** (3): 383–397.
- Kumar J. A., Ganesh L. S. 2011. Balancing knowledge strategy: Codification and personalization during product development. *Journal of Knowledge Management* **15** (1): 118–135.
- Leistner F. 2010. *Mastering Organizational Knowledge Flow: How to Make Knowledge Sharing Work*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Lepak D., Liao H., Chung Y., Harden, E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In: J. J. Martocchio (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 25. Emerald Group Publishing Limited; 217–271.
- Lepak D. P., Snell S. A. 2002. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management* **28** (4): 517–543.
- Mangiarotti G., Mention A. 2015. Investigating firm-level effects of knowledge management strategies on innovation performance. *International Journal of Innovation Management* **19** (1): 1–24.
- Marin-Garcia J. A., Tomas J. M. 2016. Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital* **12** (4): 1040–1087.
- Merat A., Bo D. 2013. Strategic analysis of knowledge firms: The links between knowledge management and leadership. *Journal of Knowledge Management* **17** (1): 3–15.
- Obeidat B. Y., Al-Suradi M. M., Masadeh R., Tarhini A. 2016. The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review* **39** (10): 1214–1238.

- Paaue J. 2009. HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies* 46 (1): 129–142.
- Paaue J., Boselie J. 2005. HRM and performance: What's next? *Human Resource Management Journal* 15 (4): 68–83.
- Porter M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Powell T. H., Ambrosini V. 2012. A pluralistic approach to knowledge management practices: Evidence from consultancy companies. *Long Range Planning* 45 (2–3): 209–226.
- Rompho N. 2017. HC and financial performance with two HRM strategies. *International Journal of Productivity and Performance Management* 66 (4): 459–478.
- Rumelt R. P. 1974. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Scheepers S. R., Venkitachalam K., Gibbs M. R. 2004. Knowledge strategy in organizations: Refining the model of Hansen, Nohria, and Tierney. *Journal of Strategic Information Systems* 13 (3): 201–222.
- Shapiro C., Varian H. R. 1998. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Shih H., Chiang Y. 2005. Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower* 26 (6): 582–603.
- Storey C., Hull F. M. 2010. Service development success: A contingent approach by knowledge strategy. *Journal of Service Management* 21 (2): 140–161.
- Sveiby K.-E. 2001. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital* 2 (4): 344–358.
- Toh S. M., Morgeson F. P., Campion M. A. 2008. Human resource configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology* 93 (4): 864–882.
- Venkitachalam K., Willmott H. 2015. Factors shaping organizational dynamics in strategic knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice* 13 (3): 344–359.
- Wang D., Shyu C. 2008. Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower* 29 (2): 92–110.
- Williamson O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Wright P. M., McMahan G. C., McWilliams A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management* 5 (2): 301–326.
- Youndt M. A., Subramaniam M., Snell S. A. 2004. Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies* 41 (2): 335–362.
- Zack M. H. 1999. Developing a knowledge strategy. *California Management Review* 41 (3): 125–145.

#### The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Ivanov S. V. 2011. Teoreticheskie osnovy formirovaniya ehkonomiki znaniy [Theoretical basis of the formation of new economy]. *Social'no-ehkonomicheskie yavleniya i processy* 8 (30): 85–92.
- Kat'kalo V. S. 2003. Mesto i rol resursnoj koncepcii v razvitii teorii strategicheskogo upravleniya pre-dislovie k razdelu [The place of resource-based concept in strategic management theory development (preface to the section)]. *Vestnik SPbGU. Ser. Menedzhment* (3): 20–42.
- Wright P. M., Dunford B. B., Snell S. A. 2007. Chelovecheskie resursy i resursnaya koncepciya firmy [Human resources and the resource based view of the firm]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 5 (1): 113–138.

**Для цитирования:** Соколов Д. Н., Завьялова Е. К. Интеграция стратегических ресурсов организации в условиях новой экономики: концептуальная модель // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 1. С. 46–68. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.103>.

**For citation:** Sokolov D. N., Zavyalova E. K. The Integration of Strategic Resources of a Company in the Context of the New Economy: A Conceptual Model. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2018, vol. 17, issue 1, pp. 46–68. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.103>.

Статья поступила в редакцию 7 декабря 2017 г.; принята к печати 26 февраля 2018 г.

Контактная информация

Соколов Дмитрий Николаевич — аспирант; sokoldmitr@gmail.com

Завьялова Елена Кирилловна — доктор психологических наук, профессор;  
zavyalova@gsom.pu.ru

*Sokolov Dmitriy N.* — PhD Student; sokoldmitr@gmail.com

*Zavyalova Elena K.* — Doctor of Sciences in Psychology, Professor; zavyalova@gsom.pu.ru