

## **Роль организационного капитала в структуре управления современной корпорации.**

Возрастание роли интеллектуального капитала в производственном процессе в Новой экономике вызвало значительные изменения в науке управления. Необходимость управлять нематериальными ресурсами компании находит свое отражение в выделении понятия «организационный капитал». В статье рассматриваются основные подходы к определению этого сложного понятия, и его роли в повышении адаптационных способностей корпорации.

Ключевые слова: Интеллектуальный капитал, организационный капитал, инновационная матрица, когнитивная система организации, сетевое взаимодействие.

Научно-техническая революция середины XX в. произвела качественный скачок в структуре и динамике развития производительных сил. Коренная перестройка технических основ материального производства на основе превращения науки в ведущий фактор производства предъявляет совершенно новые требования к управлению как самостоятельной дисциплине.

Увеличение интеллектуального потенциала в области проектирования, технологических разработок, активного обмена ими и их внедрения приводит к необходимости управления активами, не имеющими под собой материальной основы.

Организация использования интеллектуальных ресурсов относится к разряду наиболее сложных задач современного менеджмента, решение которых требует «...формирования специфических подходов к управлению, способствующих созданию, распространению и продуктивному применению знаний»<sup>1</sup>.

В 1969 г. впервые в научной переписке Дж. К. Гэлбрейтом вводится термин «интеллектуальный капитал» в значении «интеллектуальная деятельность». Более практический подход демонстрирует Э. Брукинг, определяя интеллектуальный капитал как «...совокупность нематериальных активов, которые могут быть использованы для создания стоимости и без которых компания не может существовать и развивать конкурентные преимущества».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Управление знаниями в инновационной экономике//:под ред. Б.З.Мильнера//М.,2009 ,с.3

<sup>2</sup> Инновационное развитие//под ред. Б.З. Мильнера//М., 2009, с.308

Отличительными чертами интеллектуального капитала являются нематериальная природа, ориентированность на результаты в будущем, неаддитивная природа и тот факт, что организация владеет капиталом лишь частично.

Накопление знаний об интеллектуальном капитале позволило к концу XX в. определить общие подходы к его структуре. Большинство исследователей выделяют в качестве составляющих интеллектуального капитала человеческий капитал, потребительский, или клиентский, капитал, структурный, или организационный капитал, который и представляет ту часть интеллектуального капитала, что полностью принадлежит компании.<sup>3</sup>

Нематериальная составляющая организации в виде схем, процессов, практик может быть не менее четко определена, чем материальная часть, и приносить дополнительный доход при ее грамотном управлении.

Организационный капитал – это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, патенты, бренды, культура организации, взаимоотношения с клиентами.<sup>4</sup>

Организационный капитал – специфическая нематериальная структура компании, состоит из всех бизнес-процессов и систем, которые аккумулируют опыт и знания многих людей в течение многих лет.

Немаловажным при раскрытии понятия «организационный капитал» является понимание организации как открытой системы, когда компания рассматривается не как нечто изолированное, а во взаимосвязи с другими субъектами экономических отношений, но не в рамках национальной экономики, а в направлении нарастания связей компании и влияния среды на внутреннее «содержание» организации.

Целью рассмотрения организации как открытой системы применительно к нематериальной структуре компании является достижение синергетического эффекта за счет оптимизации внутренних параметров (структуры, процессов) и внешних связей организации, принятия решений, ускоренной адаптации структуры управления к современной высокоподвижной внешней среде.

В терминологии Экономики Знаний все вышеперечисленные факторы представляют собой «систематические знания», т.е. знания систем, схем и методов,

---

<sup>3</sup> Управление знаниями в инновационной экономике//:под ред. Б.З.Мильнера//М.,2009 ,с.108

<sup>4</sup> Мильнер Б.З.//Нематериальные активы компании//Проблемы теории и практики менеджмента//2008,№3, с.110

используемых для глубокого анализа причин, формулировки новых подходов и принятия альтернативных решений<sup>5</sup>.

Как нематериальная структура компании, организационный капитал включает в себя: организационные структуры, количество и качество деловых партнеров, наличие гибкой и эффективной деловой сети, качество сетевого взаимодействия.

Как менеджерская практика (основа бизнес-процесса) – схемы, методы, процессы, контракты на снабжение, сбыт и рекламу, бренд.

Как основа когнитивной системы организации – корпоративную культуру, процедуры преобразования неявных знаний в явные, преодоленные трудности и сделанные по этому поводу выводы, корпоративные информационные системы, базы данных, техническое и программное обеспечение, уникальные технические библиотеки.

Как система создания уникальной интеллектуальной собственности – авторские права, патенты, know-how, лицензии, товарные знаки, интеллектуальную собственность, заделы по новой продукции.<sup>6</sup>

Поскольку организационный капитал является сложноструктурированным понятием, включающим в себя как материальную, так и нематериальную составляющие, большинство исследователей подходит к рассмотрению его с различных позиций, выделяя тот или иной параметр.

Наибольший эффект концепция организационного капитала дает при рассмотрении ее основных параметров в рамках концепций капитала и продуктивности: то есть организационное поведение, организационная структура, корпоративная культура, климат, модели активности социализации должны способствовать повышению качества человеческого капитала и, как следствие, получению дополнительных экономических выгод от возросшей эффективности последнего.

Дж. Ф. Томер рассматривал роль организации в повышении экономической продуктивности производства, в усилении ее социальной функции, удовлетворении нужд рабочих, в росте национального богатства.

На примере японских компаний (Toyota, Sony, Matsushita) и ряда американских институтов (3M, IBM, Hewlett-Packard) и наиболее успешных спортивных команд было выявлено, что именно организация (ее структура,

---

<sup>5</sup> Инновационное развитие//под ред. Б.З. Мильнера//М., 2009,с.267

<sup>6</sup> Инновационное развитие//под ред. Б.З. Мильнера//М., 2009,с.316

менеджмент, технологии, процессы) является ключевым фактором успеха последних. Тем не менее, этот фактор был мало изучен экономистами. Внутренние организационные отношения не рассматривались ортодоксальными теориями фирмы, и в объяснении источников экономического роста «организационный фактор» принижался.

По Дж. Ф. Томеру, понятие «организационный капитал» включает<sup>7</sup>:

1. изменения формальной и неформальной социальной среды отношений и источники активности внутри бизнеса;
2. изменения индивидуальных свойств, важных для функционирования организации;
3. аккумуляцию важной информации конкретных работников в конкретной ситуации.

Особое внимание Дж. Ф. Томер уделил организационному капиталу как источнику экономического роста организации, рассмотрев связь и соотношение продуктивности с внутренним организационным поведением.

Организационное поведение складывается из индивидуальных поведений и социальных процессов организации. Индивидуальное поведение и продуктивность труда, в свою очередь, определяются организационным климатом, структурой организации, и процессом организационной социализации.

Взаимодействие человеческого капитала и формализованного знания (базы данных, информации, комбинации этих параметров) и образуют, с точки зрения автора, основу организационного капитала.

Л. Эдвинссон и М. С. Малоун также рассматривают организационный капитал с точки зрения повышения эффективности, но уже как «инструмент» (орудие труда). Авторы относят к нему технику, программное обеспечение, базы данных, организационную структуру, патенты и торговые марки «...и все то из организационных возможностей, что поддерживает продуктивность сотрудников»<sup>8</sup>.

Не так давно, в 2008 г., профессор А. Бонфур издал книгу: «Организационный капитал: Моделирование, Измерение и Контекстуализация», где шестнадцатью экспертами организационный капитал был рассмотрен в рамках дискуссии об измерении и управлении им в условиях экономики знаний, с позиции распределения ресурсов между видами капитала.

---

<sup>7</sup> John F. Tomer //Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being //Praeger 1987

<sup>8</sup> Edvinsson L., Malone M.S.,//Intellectual Capital//London, 1997

А. Бонфур предлагает рассматривать организацию как открытую систему, во взаимодействии с постоянно меняющейся средой, здесь организационный капитал выступает как механизм принятия решений стратегического характера: «...капитальные ресурсы, используемые для повышения эффективности, равно как и прошлый успешный (формализованный) опыт, трансформируют знания в будущие продукты»<sup>9</sup>

В том же ключе проводит анализ организационного капитала и Р. М. Грант. В его работе организационный (структурный) капитал выступает как часть ресурсов фирмы, позволяющих интегрировать факторы производства и труда, получать наибольшую выгоду от «их сотрудничества».<sup>10</sup>

С точки зрения менеджмента организационный капитал – это бизнес возможностей, доступных через принятие решений, это «практический комплекс» того, что компания знает о ситуации (рынок), ресурсах (своих и конкурентов) и способах изменить их соотношение («...мы можем определить организационный капитал как институционализированное знание»)<sup>11</sup>.

Организационный капитал как инструмент и механизм создания инновационной среды фирмы нашел свое отражение в монографии университета Претории «Роль интеллектуального капитала в Экономике Знаний». Основной задачей капитала называется построение инновационной среды<sup>12</sup>, в которой работники предлагают решения, творят, делают ошибки, т.е. развиваются.

Среда объединяет сети (внутренние и внешние), экспертизу, систему ссылок (базы данных). Структура этой среды должна содержать фильтр, отсеивающий стандартные ошибки. Доступные необходимые интеллектуальные ресурсы, система быстрого поиска информации, способность выбора необходимых знаний сотрудниками – это не просто база данных, а стратегический ресурс компании. В этом случае организационный капитал рассматривается как платформа инновационного развития компании, максимального использования потенциала сотрудников.

К. Е. Свиби разделяет организационный внутренний и внешний капиталы. Он определяет организационный капитал как «...внутреннюю структуру, включающую

---

<sup>9</sup> Bounfour A//Organizational Capital: Modelling Measuring and Contextualizing//Routledge, 2008, p.20

<sup>10</sup> Grant R.M.//The Knowledge-Based View of the Firm//Oxford, 2003,p.197

<sup>11</sup> North D.C.//Institutions, Institutional Change and Economic Performance //Cambridge, 2009

<sup>12</sup>The Role of Intellectual capital in the Knowledge Economy// University of Pretoria//upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-02chapters3-4.pd

патенты, концепции, модели, компьютерные и административные системы». А «...внешняя структура содержит отношения с поставщиками и потребителями, бренд, торговую марку, репутацию или имидж фирмы».<sup>13</sup>

Этот подход поддерживается и практиками. К примеру, маркетинговая группа Cordovangroup, специализирующаяся на «знаниевом» строительстве коммуникаций, считает, что структурный капитал состоит из внутренних и внешних элементов. При этом «...внутренний структурный капитал состоит из рабочих процессов и инструментов оценки, передачи знаний, патентов, инноваций и т.д. Внешний структурный капитал содержит такие понятия, как бренд, взаимоотношения с клиентами и поставщиками, а также эффективные партнерские сети»<sup>14</sup>.

Для подхода, рассматривающего организационный капитал с позиций качества делового взаимодействия, как платформу сетевого взаимодействия, характерен анализ итогов построения сети с точки зрения принятия конкретных решений, проведения бизнес-стратегии, бренд-стратегии, электронного маркетинга, (e-marketing), формирования бизнес-культуры и бизнес-этики. В этом случае важным фактором успеха выступает правильный выбор сетевых партнеров.

Среди главных плюсов внешнего взаимодействия П. Г. Грей и Д. Б. Мейстер называют возможность обращения к экспертам при возникновении трудностей в производственном цикле<sup>15</sup>. В зависимости от поставленной задачи активируется конкретный компетентный контакт с целью решения проблемы (без привлечения дополнительных сотрудников на постоянной основе).

М. Е. Портер также уделяет особое внимание выше обозначенной внешней составляющей организационного капитала – деловым связям компании, поставщикам, покупателям, конкурентам.

Этот подход позволяет рассмотреть фирму «...как составную часть национального рынка, ее связи – как сотрудничество с национальным рынком»<sup>16</sup>.

Значительное число исследований, в той или иной степени касающихся организационного капитала, анализирует инфраструктуру человеческого капитала<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Sveiby K.E.//The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets//San Francisco, 1997

<sup>14</sup> Cordovangroup//<http://www.cordovangroup.com>

<sup>15</sup> Gray P.H., Meister D.B.//Knowledge Sourcing Effectiveness //Management Science, 2004, №50(6),p.824

<sup>16</sup> Porter M.E.//Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors// New-York,1980

<sup>17</sup> Brinker B.//Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge//<http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm>

В такого рода исследованиях организационный капитал рассматривается чаще всего с позиций формализации знаний и обмена ими в процессе социализации.

Исследователи, поддерживающие теории «learning by doing» (обучение «от работы») – Б. Г. Бах и М. Горт, Л. Е. Йелль – считают, что сотрудники компании непрерывно обучают друг друга в процессе производства, повышая тем самым качество человеческого капитала «...путями неявными, сложными для фиксации и понимания»<sup>18</sup>.

И. Нонако и Х. Такеучи в работе «Компания-создатель знания» сфокусировали внимание на механизмах интеграции индивидуальных и организационных знаний.<sup>19</sup> Исследователи пришли к выводу, что создание организационного знания следует понимать как процесс, который усиливает создаваемые индивидами знания и трансформирует их в часть «сети знаний» всей организации.

Р. М. Грант, Д. Миддлтон и Д. Эвардс в теории социального капитала уделили внимание формализации индивидуального знания, и сотрудничеству на основе деления последним. Основным итогом в этом случае становится доступность каждого индивидуального знания всем без исключения через процесс формализации и «перевода» его в организационное знание<sup>20</sup>.

Зависимость между обучением людей, системой формализации знаний и получением дохода от использования знаний изучал Л. Хотчкисс.<sup>21</sup> Автор рассматривал инвестиции в образование и получение дохода от использования полученных знаний, здравого смысла; связей, соединяющих эти процессы.

О. Швабэ рассматривает построение системы непрерывного обучения в компании – «обучающую инфраструктуру»<sup>22</sup>, а также вопросы минимизации издержек на обучение и увеличения вновь создаваемого знания для организации с позиций как отдельного сотрудника так и организации. Иными словами, исследуется, кто в большей степени создает дополнительную стоимость (знание) – индивид или система обучения?

---

<sup>18</sup> Spender J.C.//Organizational capital concept measure or heuristic? //http://www.jcspender.com,p.5

<sup>19</sup> Nonaka I., Takeuchi H.//The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation//New-York, 1995

<sup>20</sup> Bounfour A//Organizational Capital: Modelling Measuring and Contextualizing//Routledge, 2008,p.9

<sup>21</sup> Hotchkiss L.//Effects of Training, Occupation, and Training- Occupation Match on Wage //Journal of Human Resources,1993, № 28 (3),p.486

<sup>22</sup> Schwabe O.//Masterclass E-learning strategy//Inside Knowledge Magazine//2006,№ 9//http://www.insideknowledgemagazine.com

Достаточно часто организационный капитал рассматривается с позиций оценки вклада человеческого капитала в доход компании через изучение программных продуктов, используемых организациями. Например, А. С. Кесслер и С. Лифесман сделали «...попытку обозначить доход от человеческого капитала через программные продукты».<sup>23</sup>

По мнению Б. Гейтса, «...компьютерные системы могут трансформировать все большее число работников в «менеджеров по знаниям»<sup>24</sup> путем улучшения информированности относительно выполняемых ими процессов. В результате совместного использования потенциала информационных технологий, творческого и инновационного потенциала людей в организации достигается синергетический эффект.

С позиций отношений собственности организационный капитал изучали С. Боуман и Дж. Сварт. Согласно их определениям, если знание содержится только в голове конкретного сотрудника и не формализовано, то это – человеческий капитал. Если же интеллектуальной собственностью может пользоваться неограниченное или условно ограниченное число сотрудников, то это часть организационного капитала компании.<sup>25</sup>

Т. А. Стюарт специально выделяет знания компании, которые могут быть неоднократно использованы разными людьми в разных проектах – технологии, изобретения, данные, публикации, стратегия, культура, структуры и системы, организационные рутины (каждодневная деятельность в процессах и процедурах) и определяет их как «организационное знание»<sup>26</sup>.

В целом, исследования по теме «организационный капитал» были вызваны необходимостью более тщательного изучения адаптационных способностей фирмы, способностью повышения эффективности без дополнительных капитальных вложений при изменении структуры спроса, переориентировавшего производство от массового в сторону кастомизированного.

Основой для выделения понятия организационный капитал в самостоятельную категорию можно назвать следующие причины:

---

<sup>23</sup> Bounfour A//Organizational Capital: Modelling Measuring and Contextualizing//Routledge, 2008,p.6

<sup>24</sup> Инновационное развитие//под ред. Б.З. Мильнера//М., 2009,с.276

<sup>25</sup> Bowman C., Swart J.//Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture. When Capital is Embedded //Journal of Management Studies, 2007,№44(4),p.488

<sup>26</sup> Stewart T.A.//Intellectual Capital//London, 1997



1. НТП, его результаты – возрастание значения интеллектуального капитала и необходимость его формализации, управления им и использования в соответствии со стратегией развития корпорации;
2. в рамках постнеклассической науки (теория открытых систем) рассмотрение организации не как изолированной системы, а как составной части рынка во взаимодействии и взаимосвязи с другими участниками экономических отношений, достижение синергетического эффекта от взаимодействия внутренних составляющих и окружающей среды корпорации;
3. необходимость механизма извлечения прибыли из конкурентных преимуществ, накопленного опыта, социальной составляющей и знаний отдельных сотрудников корпорации;
4. необходимость контроля за все возрастающими потоками знаний в Новой экономике.

Организационный капитал является своего рода интерфейсом компании, это срез, в котором сходятся деятельность рядовых сотрудников, менеджерские практики, извлечение прибыли из опыта, взаимоотношения с клиентами, поставщиками, консультантами, институциональной средой. Он ответственен за составление инновационной матрицы (структурных подразделений компании, задействованных в процессе) и сетевое взаимодействие, т.е. привлечение сторонних экспертов и специалистов, а также построение механизма, обеспечивающего непрерывность инновационного потока.

Системный подход, позволяющий рассматривать организацию как динамично развивающуюся открытую систему, позволяет исследовать организационный капитал как ресурс инновационного развития корпорации, механизм снижения неопределенности окружающей среды, путем накопления информации и влияния на среду, формирования инновационного бренда, репутации фирмы.

Организационный капитал является, с одной стороны, когнитивной системой организации, т.е. инновационной обучающей средой, накопителем информации по бизнес-процессам, базой уникальной интеллектуальной собственности и создания уникального знания. С другой стороны, организационный капитал – это механизм, обеспечивающий гибкость структуры (через принятие решений), позволяющую вносить изменения и образовывать связи в зависимости от требуемых условий. Это основа современной корпорации, чуткая и гибкая система выживания организма в инновационной среде, своего рода «мозг» корпорации, трансформирующий Знание в

активно использующийся ресурс развития. При этом организационный капитал в современной корпорации выступает как механизм урегулирования интересов стратегического развития компании с текущими бизнес-процессами.

The role of Organizational capital in the structure of management in modern corporation.

The role of Intellectual capital in the New Economy caused great changes in a science of management. The need to formalized and manage intellectual property of the firm is to be done by organizational capital. It includes procedures, technology, management practice, hard- and software, brand, corporate culture, custom relations. The article includes different aspects of examination of the organizational capital and its adaptive capacity in modern corporation.

Intellectual capital, Organizational capital, The innovation matrix, Learning system, Net relations