

Для цитирования: Экономика региона. — 2016. — Т. 12, вып. 3. — С. 826–838  
doi 10.17059/2016-3-18  
УДК 331.104

В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, О. А. Антонова

Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (Челябинск, Российская Федерация; e-mail: akademiya28@bk.ru)

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ<sup>1</sup>

*В статье рассматриваются основные теоретические вопросы организационного капитала предприятия. Вводится понятие «организационный капитал предприятия» в качестве системы, состоящей из трех подсистем — организация производства, организация труда, организация управления. Показывается, что организационный капитал формирует систему трудовых отношений персонала предприятия, состоящую из кооперационных, технологических, экономических, нравственных трудовых отношений и отношений ответственности работников. Раскрывается модель циклического развития кризиса на предприятии, вызванного недостатками организационного капитала. Показывается, что организационный капитал является основой реализации человеческого капитала, создающего добавленную стоимость. Значительное внимание уделяется опыту создания и функционирования организационного капитала на предприятиях японской корпорации «Тойота».*

*Российская экономическая литература по антикризисному управлению нередко рассматривает исключительно финансовые аспекты диагностики, предлагая оптимизацию денежных потоков, устранение избыточных запасов, переход к среднесрочному бюджетированию и так далее. Однако глубинные причины кризиса необходимо искать не только в финансовых потоках, но и в системе трудовых отношений. Недостатки в развитии технологических, кооперационных, экономических, нравственных трудовых отношений и отношений ответственности напрямую свидетельствуют о недостатках в развитии элементов организационного капитала, поскольку «настраиваются» именно этими элементами. В свою очередь, организационные проблемы сказываются на качестве продукта, приводя к оттоку покупателей и снижению финансовых показателей предприятия. Недостаток финансовых ресурсов приводит к необходимости экономить на издержках (в первую очередь, на персонале, что ярко показал экономический кризис в 2009 г.), что еще более ослабляет организацию и систему трудовых отношений. В конечном итоге предприятие теряет основной ресурс — персонал, обладающий необходимым уровнем знаний и навыков.*

**Ключевые слова:** организационный капитал предприятия, система организационно-экономических отношений, организация производства, организация труда, организация управления, технологические трудовые отношения, кооперационные трудовые отношения, экономические трудовые отношения, нравственные трудовые отношения, трудовые отношения ответственности работников предприятия, система трудовых отношений предприятия, циклический механизм развития кризиса на предприятии, человеческий капитал, интеллектуальный капитал, производительность труда, конкурентоспособность предприятия

### Введение

В современной экономике рыночная стоимость компании во многом определяется не стоимостью материального имущества, а способностью эффективно использовать нематериальные активы (знания, навыки, организационные возможности). По мере перехода к постиндустриальной экономике основной производительной силой и средством труда становятся информация и знания. Источником добавленной стоимости становятся знания, информация, используемые в процессе труда, что и приводит первоначально к формированию категории интеллектуального капитала, а затем дифференциации этого общего явления

на компоненты — человеческий, организационный, социальный капитал. В данной статье рассматривается такой нематериальный актив, как организационный капитал. Проблемы формирования, совершенствования, оценки организационного капитала предприятий остаются слабо проработанными с теоретической и методологической точек зрения. Отсутствие общей концепции организационного капитала не позволяет рассматривать организационные процессы в качестве ресурса повышения конкурентоспособности предприятий. В результате практическая деятельность по оптимизации работы предприятий сводится к устранению частных проблем и не устраняет первопричину — несовершенство в организации производственных, трудовых, управленческих процессов.

<sup>1</sup> © Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Текст. 2016.

## Организационный капитал предприятия

Исторически на первых этапах организационный капитал рассматривался как способ передачи знаний от человека к организации, по сути, в качестве инфраструктуры передачи человеческого капитала отдельных работников предприятию. Такой подход прослеживается у Т. Стюарта [1], М. Армстронга [2], Л. Эдвинсона [3], впервые использовавших в своих работах данное понятие.

В 1992 г. были опубликованы работы Л. Эдвинсона [4], который предложил рассматривать структурный капитал и организационный капитал в качестве элементов интеллектуального капитала. Фактически с этого момента словосочетание «организационный капитал» стало использоваться в качестве понятия, объединяющего все организационные возможности предприятия, направленные на создание продукта. Впервые было научно обосновано влияние эффективной организации на величину добавленной стоимости. К настоящему моменту в известной нам зарубежной и отечественной литературе насчитывается более десяти определений организационного капитала.

По нашему мнению, организационный капитал предприятия можно представить как систему организационно-экономических отношений, состоящих из трех основных блоков этой системы — организация труда, организация производства и организация управления. Результатом реализации этих трех блоков становится создание системы, в которой за каждым блоком закреплена определенная часть процесса создания благ предприятием. Поскольку в производстве благ задействован не один человек, формируются соответствующие трудовые отношения пяти видов: технологические, кооперационные, экономические, нравственные, отношения ответственности [5].

Следует отметить, что ни один вид трудовых отношений не формируется автоматически, для этого необходим процесс организации, расстановки и объединения факторов производства в пространстве и времени. Решение этой проблемы — задача функциональных блоков и элементов организационного капитала.

С помощью организации труда определяется содержание труда, критерии оценки и оплаты, система стимулирования труда, границы ответственности каждого работника.

С помощью организации производства менеджмент предприятия связывает отдельные технологические процессы в единый производственный цикл.

Организация управления позволяет отслеживать изменения в рамках внешней и внутренней среды для обеспечения рационального использования ограниченных ресурсов предприятия. Именно составляющие организационного капитала позволяют обозначить роль сотрудников в производственном процессе и распределении дохода. Таким образом, мы предлагаем обозначить ключевое влияние организационного капитала на рост производительности труда именно через функциональные блоки (организация труда, организация производства, организация управления) и элементы организационного капитала, формирующие основные виды трудовых отношений, от которых в решающей степени зависит эффективность производства и конкурентоспособность предприятия.

Фактически за счет организационного капитала организационно-экономические отношения структурируются и воплощаются в системе трудовых отношений. Сами по себе организационно-экономические отношения не способны обеспечивать создание добавленной стоимости — они должны быть переведены в форму трудовых отношений, для чего предприятия разрабатывают организационные структуры, нанимают специалистов в области управления, занимаются вопросами реорганизации и т. д. Таким образом, организационный капитал в качестве экономической категории представляет собой систему организационно-экономических отношений следующих субъектов: предприятия, его структурных подразделений и работников по поводу соединения в пространстве и времени факторов производства с целью создания и распределения добавленной стоимости. То есть, функционирующий организационный капитал представляет собой систему организационно-экономических отношений, которые формируют систему трудовых отношений с помощью организации труда, производства и управления.

Как только один из элементов организационного капитала начинает отставать в развитии, автоматически снижается уровень развития и соответствующего вида трудовых отношений. Так, если в рамках предприятия не регламентированы этические и ценностные принципы, не развиты элементы корпоративной культуры, следствием становится низкий уровень развития нравственных трудовых отношений.

Если предприятие не уделяет должного внимания организации производства, слабыми и неэффективными становятся, в первую очередь, кооперационные трудовые отношения.

## Влияние элементов организационного капитала на формирование системы трудовых отношений \*

Элемент организационного капитала	Вид трудовых отношений, формируемых элементом организационного капитала	Экономические последствия неэффективности элемента организационного капитала
<i>Организация труда</i>		
Планирование труда	Технологические, кооперационные, экономические трудовые отношения	Неспособность фирмы реагировать на изменения спроса, нарушения ритмичности и непрерывности производства
Нормирование труда	Технологические, кооперационные, экономические трудовые отношения	Завышенные нормы выработки создают слабые звенья в производственной цепочке и избыточную интенсивность труда, снижают уровень мотивации работников. Заниженные нормы выработки порождают оппортунизм работников, приводят к неэффективному использованию производственных фондов
Разделение и кооперация труда	Кооперационные и технологические трудовые отношения	Простои оборудования, избыток полуфабрикатов на отдельных переделах, неравномерная напряженность труда, избыток или нехватка производственных мощностей, увеличение длительности операционного цикла
Учет и контроль труда	Трудовые отношения ответственности, экономические трудовые отношения	Низкий уровень трудовой дисциплины, простои в связи с неэффективным использованием оборудования, нарушения технологии. Отсутствие мотивов ответственности в работе
Организация рабочих мест	Технологические, кооперационные трудовые отношения	Потери рабочего времени, непроизводительные затраты рабочей силы, ухудшение условий труда и падение производительности труда
Оценка труда	Экономические трудовые отношения	Отсутствие четких критериев оплаты труда, снижение уровня мотивации работников
Мотивация труда	Технологические, кооперационные, экономические, нравственные, отношения ответственности	Слабые мотивы труда фактически приводят к оппортунизму работников
Стимулирование труда	Технологические, кооперационные, экономические, нравственные, отношения ответственности.	Отсутствие стимулов, соответствующих мотивам труда — основная причина низкой производительности труда
Регламенты ответственности	Трудовые отношения ответственности	Значительные потери ресурсов на всех стадиях производства, в том числе и различные формы хищений
<i>Организация производства</i>		
Размещение производства	Технологические, кооперационные, экономические, отношения ответственности.	Нерациональное размещение средств производства на производственной площадке предприятия приводит к нарушениям технологии, слабой кооперации подразделений, конфликтам с сотрудниками, многочисленным нарушениям дисциплины
Специализация производства	Технологические, кооперационные, экономические отношения	Неверный выбор специализации производства обуславливает снижение конкурентных преимуществ предприятия
Кооперирование труда между структурными подразделениями	Кооперационные трудовые отношения	Потери ресурсов, низкая производительность труда

Окончание табл. на след. стр.

\* Сост. по: Белкин В. Н., Антонова О. А., Горбунов В. Д. Организационный капитал предприятия. Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН. С. 68–71.

Окончание табл. 1

Элемент организационного капитала	Вид трудовых отношений, формируемых элементом организационного капитала	Экономические последствия неэффективности элемента организационного капитала
Обеспечение основными фондами	Технологические, кооперационные трудовые отношения	Избыток или недостаток производственных мощностей, значительные затраты на ремонт оборудования
Обеспечение оборотными средствами	Технологические, кооперационные, экономические трудовые отношения	Простои в производстве, нарушения технологического цикла, потеря финансовой устойчивости предприятия
Организация информационных потоков	Кооперационные трудовые отношения	Низкая осведомленность сотрудников о целях и результатах работы предприятия, слабый уровень межфункционального взаимодействия
Создание производственной инфраструктуры	Технологические, кооперационные трудовые отношения	Низкая производительность труда, потери при транспортировке, хранении, обработке материалов, потери рабочего времени
Организация реализации и сбыта продукции	Экономические трудовые отношения	Снижение выручки от реализации, задержки в оплате труда сотрудников, рост уровня просроченной задолженности, снижение уровня ликвидности и платежеспособности
<i>Организация управления</i>		
Целеполагание	Технологические, кооперационные, экономические отношения	Неэффективное использование всех производственных ресурсов
Реализация целей	Технологические, кооперационные, экономические, нравственные отношения, отношения ответственности	Невозможность стратегического планирования, отсутствие конкурентных преимуществ предприятия
Контроль и оценка	Технологические, кооперационные, экономические, нравственные отношения, отношения ответственности	Отсутствие критериев эффективности, конфликты между подразделениями и сотрудниками, размытые границы ответственности, низкая производительность труда
Координация	Кооперационные трудовые отношения	Избыточный документооборот, потери времени при принятии стратегических решений, слабые уровни взаимодействия подразделений, затруднение движения к стратегическим целям
Руководство и принятие решений	Технологические, кооперационные, экономические, нравственные отношения	Неэффективное руководство ставит под угрозу существование предприятия

Каждый элемент организационного капитала оказывает влияние на трудовые отношения и эффективность работы предприятия (табл. 1).

Таким образом, от уровня развития элементов организационного капитала напрямую зависит уровень развития трудовых отношений и экономическая эффективность производства предприятия. Основные функциональные блоки организационного капитала имеются у каждого предприятия (в противном случае предприятие не смогло бы существовать в качестве системы), однако элементы организационного капитала могут существенно различаться и нередко являются коммерческой тайной предприятий.

Так, в 1983 г. выход на американский рынок японских автомобилей стал существенным

ударом по положению отечественных концернов, поскольку соотношение «цена — качество» японских производителей было привлекательнее для покупателей. В целях исследования конкурентных преимуществ японских производств была создана межведомственная группа во главе с учеными Массачусетского технологического института, результатом работы которой стал проект «Международная автомобильная программа (IMVP)». В 1985 г. отчет исследователей был опубликован в СМИ [6] и стал открытием в области производственного менеджмента: японские производители внедрили новую методику организации производства, в основе которой лежали четыре постулата:

— командная работа;

- открытый обмен информацией;
- эффективное использование ресурсов и непрерывное снижение потерь;
- постоянное совершенствование.

«Такая методика организации производства Джоном Крафчиком на страницах отчета IMVP была обозначена как „бережливое производство” (*lean production*)» [7]. Фактически японскими производителями был создан новый способ организации производства — то есть новый элемент организационного капитала. При этом японская автомобильная промышленность изначально располагала меньшим объемом ресурсов для производства ввиду отсутствия крупных металлургических баз.

Эта историческая параллель подтверждает степень значимости элементов организационного капитала на предприятиях — зачастую совершенствование существующих механизмов организации приносит больший эффект, чем наращивание экстенсивного использования ресурсов.

#### **Несовершенство трудовых отношений как основа кризиса на предприятии**

Российская экономическая литература по антикризисному управлению нередко рассматривает исключительно финансовые аспекты диагностики, предлагая оптимизацию денежных потоков, устранение избыточных запасов, переход к среднесрочному бюджетированию и так далее (работы В.В. Пилипчук [8], Э.М. Короткова [9], Л.П. Мокровой [10], Э.В. Вергилес [11], Б.Г. Дякина) [12]). Безусловно, управление финансами предприятия является одним из важнейших аспектов долгосрочной устойчивости, однако глубинные причины кризиса необходимо искать не только в финансовых потоках, но и в системе трудовых отношений.

Недостатки в развитии технологических, кооперационных, экономических, нравственных трудовых отношений и отношений ответственности напрямую свидетельствуют о недостатках в развитии элементов организационного капитала, поскольку «настраиваются» именно этими элементами. В свою очередь, организационные проблемы сказываются на качестве продукта, приводя к оттоку покупателей и снижению финансовых показателей предприятия. Недостаток финансовых ресурсов приводит к необходимости экономить на издержках (в первую очередь, на персонале, что ярко показал экономический кризис 2009 г.) — что еще более ослабляет организацию и систему трудовых отношений.

В конечном итоге, предприятие теряет основной ресурс — персонал, который обладает необходимым уровнем знаний и навыков. Диагностика кризисных явлений на предприятии должна проводиться комплексно, начиная с анализа системы трудовых отношений, поскольку именно в этой сфере создается добавленная стоимость продукта. Механизм развития кризиса на предприятии представлен на рисунке 1.

Неудовлетворенность работников различными аспектами трудовых отношений приводит к еще большей дезорганизации процессов: персонал выполняет распоряжения руководства формально, ухудшается отношение к оборудованию и материалам, снижается технологическая дисциплина, ухудшаются условия труда. В литературе по управлению такие явления идентифицируются как отношения невмешательства — руководство не в курсе событий на производстве, а рабочие приходят на работу, руководствуясь только материальными мотивами.

Пренебрежение развитием элементов организационного капитала — прямой путь к снижению экономической эффективности предприятия. Если элементы организационного капитала способны гармонично развивать все виды трудовых отношений, то удовлетворенность работников системой трудовых отношений находится на высоком уровне; работники четко понимают и выполняют свои должностные обязанности; знают свою сферу ответственности; разделяют позиции предприятия в отношении стратегических целей и тактических задач; удовлетворены отношениями в коллективе и с руководством; признают системы оценки, контроля, оплаты труда справедливыми и эффективными. И, в конечном счете, достигается необходимый результат — организационный капитал становится рычагом реализации человеческого капитала, который и создает добавленную стоимость.

Как только элементы организационного капитала начинают функционировать неэффективно (размытые границы ответственности, уравнивательность в оплате труда, отсутствие целей и стратегических инициатив, сокрытие информации о реальном финансовом положении, дублирование функций структурами и бюрократизация системы управления), автоматически снижается эффективность трудовых отношений. Организационно-экономические отношения сохраняются, однако их реальная отдача в системе трудовых отношений неуклонно снижается, очевидно, снижается и степень реализации человеческого капитала.



Рис. 1. Механизм развития кризиса на предприятии

В результате создается впечатление об обособленности руководства от персонала, о неспособности повлиять на ситуацию, о тотальной несправедливости в оценке и оплате труда, о невозможности самореализации на этом месте работы и т. д. В систему трудовых отношений прочно внедряется недоверие, что увеличивает транзакционные издержки, повышает текучесть кадров и т. п.

#### Инструменты организационного капитала предприятий корпорации «Тойота»

Таичи Оно, основатель стройного производства и исполнительный вице-президент Toyota Motor с 1975 г., сформулировал следующие основные принципы производственной системы Toyota, на которых строится эффективность организации производства.

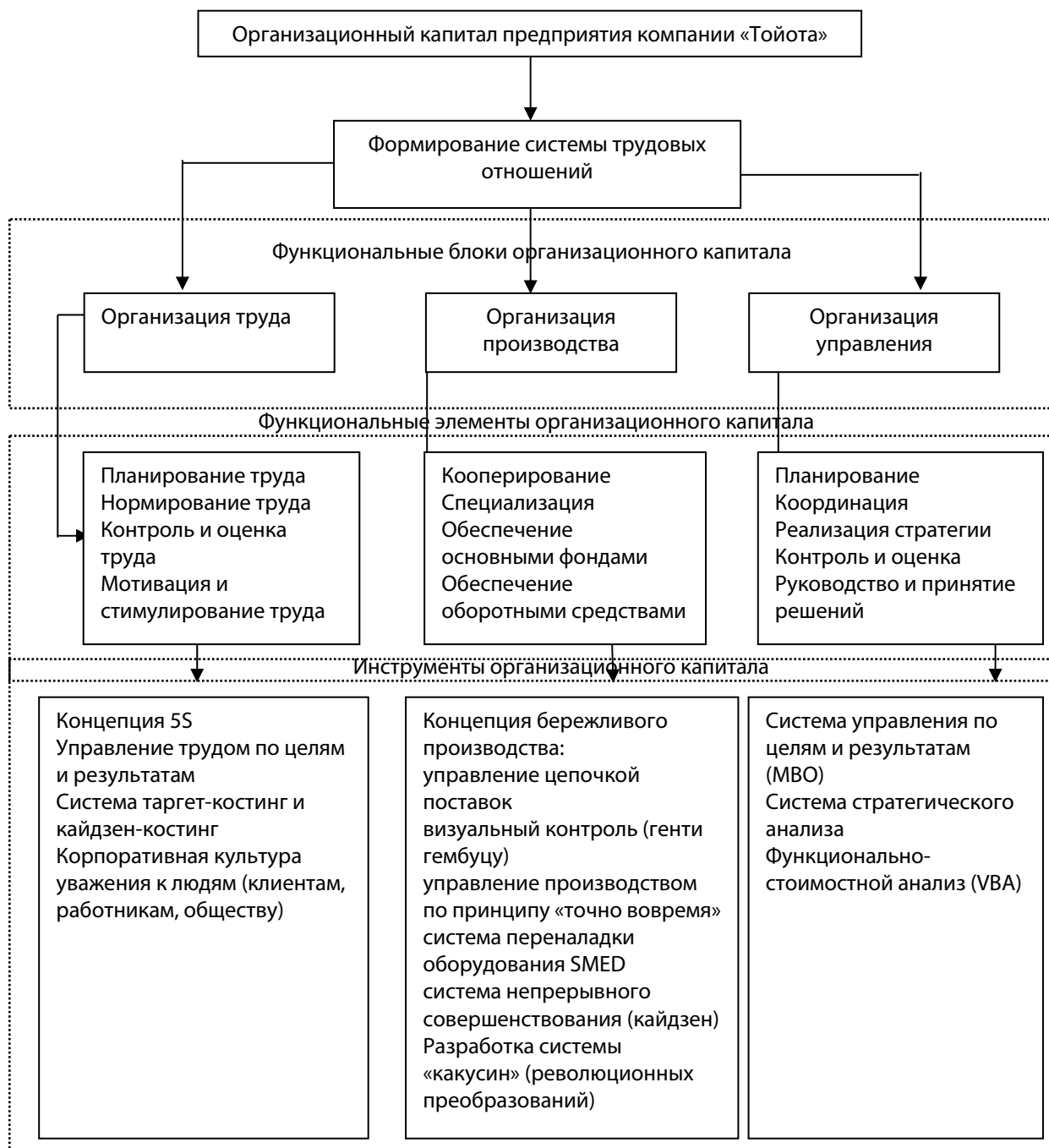
1. «...Производить только то, что нужно, и только тогда, когда нужно. Правило распространяется на запчасти, на организацию, на характеристики продукции.

2. При появлении ошибки следует сразу же найти ее причину, устранить ее и не допустить ее появления в будущем. Цель: отсутствие ошибок.

3. Все сотрудники и поставщики должны постоянно повышать качество продукции и совершенствовать производственный процесс» [13].

По состоянию на декабрь 2009 г. компания Toyota имела следующие показатели операционной эффективности [14]:

- коэффициент использования производственных мощностей — 95,0 %;
- объем запасов сырья и материалов (в единицах времени) для обеспечения производства — 4,5 часа;
- объем запасов готовой продукции (в единицах времени) для полной реализации — 1 день;
- соотношение нормативного и реального рабочего времени (производительные затраты рабочей силы в течение смены, % от сменного времени) — 91,0 %.



**Рис. 2.** Структура организационного капитала предприятия компании «Тойота»

Для сравнения, отраслевые показатели для аналогичного интервала времени:

- коэффициент использования производственных мощностей — 70,0 %;
- объем запасов сырья и материалов (в единицах времени) для обеспечения производства — 3–7 дней;
- объем запасов готовой продукции (в единицах времени) для полной реализации — 2 дня;
- соотношение нормативного и реального рабочего времени (производительные затраты

рабочей силы в течение смены, % от сменного времени) — 75,0 %.

Причины операционной эффективности компании долгое время связывали исключительно с инструментами управления, которые внедрялись на производственных площадях. Однако попытки перенять системы бережливого производства, выравнивания цепочек создания ценности не приводили к обеспечению долгосрочной эффективности большинства предприятий — поскольку система менеджмента компании «Тойота» является ком-

плексным набором инструментов организационного капитала в сочетании с социальным капиталом (отношениями доверия и корпоративной культурой, направленной на постоянное совершенствование).

В концерне «Тойота» разработан взаимосвязанный набор инструментов организации труда, производства и управления, который обеспечивает синергетический эффект развития предприятия. Основной перечень данных инструментов включает систему управления финансами предприятия, системы таргет-костинг (целевое снижение затрат на этапе разработки продукта) и кайдзен (постоянное совершенствование производственных процессов), систему функционального менеджмента и плоской организационной структуры, систему управления поставками и информацией (SIS и JIT), а также систему управления продажами. Таким образом, структуру организационного капитала предприятий компании можно представить графически (рис. 2).

Ключевым инструментом организационного капитала корпорации Тойота является концепция бережливого производства (постоянного совершенствования). В трактовке Масааки Имаи кайдзен означает «...непрерывное совершенствование всех процессов и операций организации, в котором участвуют все сотрудники без исключения» [14].

Одной из важных составляющих концепции бережливого производства является новая организация труда и производства — ориентированная на поставки «точно вовремя» (*just in time*). Фактически впервые трудовые процессы стали представляться в роли внутренних потребителей продуктов других переделов — то есть, ни одна операция не совершается до тех пор, пока не возникнет спрос на ее результаты. В рамках традиционных форм организации труда допускается создание значительных запасов комплектующих на случай производственного брака, в концепции бережливого производства детали производятся строго в соответствии с потребностями. Буферные запасы комплектующих деталей создаются только для самого слабого звена производственной цепочки (в соответствии с методикой синхронизированного поточного производства).

В свою очередь, это требует высокого качества и исполнительской дисциплины, поскольку передача следующему переделу некачественного продукта труда остановит весь последующий процесс. Именно такая форма организации наглядно показывает действие организационного капитала — прежде всего,

«настраиваются» качественные кооперационные и технологические трудовые отношения, позволяющие рационально использовать факторы производства и создавать максимальную ценность продуктов.

Концепция бережливого производства является практическим воплощением теории организационного капитала — экономический эффект достигается за счет прироста добавленной стоимости продуктов, обусловленного экономией производственных ресурсов. Теоретически совокупность методик применяемых в рамках бережливого производства выглядит идеальной — материалы поставляются точно в момент возникновения потребности в них, процессы синхронизированы и максимально нацелены на создание добавленной стоимости, рабочие места организованы по принципу устранения всех возможных потерь. Ключевые инструменты организационного капитала предприятий компании «Тойота» представлены в таблице 2.

На основе исследования организационного капитала корпорации «Тойота» можно сформулировать основные условия развития эффективного организационного капитала.

*Первое условие.* Успешные компании, чтобы обеспечить высокую эффективность своей работы, отслеживают несколько ключевых параметров, состояние которых свидетельствует о результативности всего бизнеса. Они определяют целевые показатели для каждого параметра и регулярно контролируют их выполнение на всех уровнях организации. Кроме того, они составляют четкие планы по достижению заданных целей и следят за их реализацией с помощью тщательно разработанных процедур оценки (фактически это напрямую соответствует методологии BSC). Таким образом, до этапа реформирования организации труда, производства и управления предприятие должно четко представлять стратегические цели и задачи, выполнение которых и становится направлением использования всех ресурсов (в том числе и человеческого капитала сотрудников).

*Второе условие.* Наладить эффективный контроль и оценку становится возможно только при четком разграничении сфер ответственности каждого сотрудника, для этого необходимо разработать соответствующие положения о структурных подразделениях, должностные инструкции для штатных единиц организационной структуры предприятия.

*Третье условие.* Максимизация добавленной стоимости, обеспеченная организационным



**Ключевые инструменты организационного капитала предприятий компании «Тойота», их сущность и возможность обеспечить конкурентные преимущества<sup>1</sup>**

Функциональный элемент организационного капитала	Ключевой инструмент, использующийся в рамках данного элемента в корпорации «Тойота»	Сущность инструмента организационного капитала	Обеспечиваемые конкурентные преимущества
Планирование труда	Система управления по целям (МВО)	Цели для предприятий концерна устанавливаются на производственном собрании (собрание управляющих директоров), затем дополняются целями по управлению затратами на уровне отдельных предприятий, затем цели декомпозируются до уровня отдельных подразделений, участков, работников	Каждое предприятие концерна выполняет цели по производительности, качеству и затратам, что позволяет обеспечивать максимальную загрузку оборудования (на уровне 90–95 %), минимальные удельные затраты на производство
Нормирование труда	Таргет-костинг	Отдел технологии производства корпорации разрабатывает нормативы прямых трудовых затрат как для существующих продуктов, так и для каждого нового продукта	Каждый продукт компании имеет нормативную себестоимость, отклонения подвергаются анализу и постоянному контролю. Сохранение целевого уровня затрат позволяет компании обеспечивать высокий уровень рентабельности по сравнению с отраслевыми значениями
Разделение и кооперация труда, организация рабочих мест, создание производственной инфраструктуры	Бережливое производство	Все производственные операции выполняются в момент возникновения потребности в них, поставка материалов и комплектующих от процесса к процессу по принципу «точно вовремя», минимальный срок переналадки оборудования и высокий уровень готовности оборудования.	Для обеспечения аналогичного объема выпуска требуется меньший объем оборотных средств (до 25–30 %), нет необходимости в складировании значительных запасов, отсутствует существенный объем НЗП на разной стадии готовности, коэффициент полезного использования оборудования достигает 90 %
Учет и контроль труда	Визуальный менеджмент	Все производственные проблемы решаются менеджментом непосредственно на рабочем месте (принцип генти гембуцу — «увидеть своими глазами»). Контролю подвергаются люди, оборудование, материалы, технология и измерения (методика 5М)	Философия устранения проблем с участием менеджеров на рабочем месте позволяет повысить уровень достоверности информации, способствует глубокому пониманию процессов административно-управленческим персоналом; создание самообучающейся организации, основанной на взаимодействии рабочих и управленцев

*Окончание табл. на след. стр.*

<sup>1</sup> Сост. по: Имаи Гемба Кайдзен М. Путь к снижению затрат и повышению качества. М.: Альпина-Паблшерз, 2009. 247 с.; Монден Я. Система менеджмента Тойоты. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. 178 с.; Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. М.: РИА Стандарты и качество, 2007. 218 с.; Хоббс Д. П. Внедрение бережливого производства: практические рекомендации по оптимизации бизнеса. М.: Гревцов Паблшер, 2007. 118 с.; Zhakmon D. Not only the cords and cards. Principles Toyota [About Personnel Management Principles of Toyota's plants]// McKinsey Quarterly. 2006. № 14. P. 44., P. 20.

Окончание табл. 2

Функциональный элемент организационного капитала	Ключевой инструмент, использующийся в рамках данного элемента в корпорации «Тойота»	Сущность инструмента организационного капитала	Обеспечиваемые конкурентные преимущества
Организация рабочих мест	Методика «Пять сигма»	Сочетание следующих действий на рабочем месте: сортировка (удаление ненужных компонентов), упорядочивание (размещение необходимых предметов в удобном порядке), чистота, систематизация (постоянный цикл ухода за рабочим местом), стандартизация (поддержание уровня эффективности)	Использование методики позволяет исключить потери рабочего времени на поиск материалов и инструментов, способствует сокращению потерь ресурсов, позволяет вовремя идентифицировать технические проблемы («В беспорядке легче замаскировать неполадки», Г.Форд, 1922)
Мотивация и стимулирование труда	Оплата по результативности	Размер заработной платы возрастает пропорционально росту стажа, квалификации, однако основным фактором роста заработной платы является повышение уровня производительности и результативности труда. Оплачивается каждое рационализаторское предложение, направленное на совершенствование производственных процессов	Поддержание философии кайдзен — постоянного совершенствования
Создание и развитие корпоративной культуры	Культура постоянного совершенствования	Поиск коренных причин возникающих проблем, направленность на устранение всех видов потерь. Высшее руководство поддерживает инициативу на местах, линейные руководители активно участвуют в работе на местах и обладают полномочиями по реализации инициатив.	Культура постоянного совершенствования является основой успешного функционирования всех методик организации производства. По этой причине внедрение систем бережливого производства в других фирмах по принципу компании «Тойота» не приводит к ожидаемым результатам
Кооперирование	Перенесение принципов бережливого производства на поставщиков материалов	Реализация системы «точно вовремя» невозможна без соответствующей дисциплины поставщиков	Поддержание устойчивых отношений с поставщиками позволяет снизить издержки закупок
Обеспечение основными фондами и организация их использования	Система быстрой переналадки (SMED)	Сущность системы заключается в максимальном сокращении потерь рабочего времени на переналадку оборудования, практика внешней наладки (при которой наладка и настройка оборудования осуществляется без его остановки)	Максимально эффективное использование внутрисменного рабочего времени, сокращение непроизводительных потерь вследствие простоев
Обеспечение оборотными средствами	Система «точно вовремя»	Сущность заключается в формировании устойчивых логистических схем, позволяющих сократить страховые запасы сырья и материалов	Поддержание минимального объема оборотных средств для аналогичного по сравнению с конкурентами объема продаж, что позволяет повысить оборачиваемость и рентабельность активов

капиталом, не должна реализовываться только в пользу собственников средств производства. Отсутствие связи между результатом труда и вознаграждением является основным демотивующим фактором и фактически сводит к нулю эффективность внедрения современных организационных форм управления.

*Четвертое условие.* Переход к долгосрочной организационной эффективности направлен на снижение всех видов потерь и предполагает наличие культуры постоянного совершенствования. В рамках отечественной практики это требует значительных усилий:

— во-первых, перехода от командного стиля управления к коллегиальному стилю (постепенный процесс децентрализации полномочий);

— во-вторых, перехода от реактивного стиля работы (авральные графики и постоянное «латание» слабых мест) к превентивному стилю (четкое соблюдение графика, технический регламент, диагностика оборудования, перспективное планирование);

— в-третьих, перехода от системы работы «по привычке» к системе работы «по стандарту». Это требуется как на уровне рабочих мест, так и на уровне производственных процессов в целом.

*Пятое условие.* Оценка эффективности внутренних процессов с высокой степенью точности может быть дана самим персоналом предприятия. Именно поэтому опросы по поводу уровня удовлетворенности сложившейся системой трудовых отношений не должны быть разовым явлением. Это поможет руководству предприятия сориентироваться в направлениях дальнейшего преобразования.

*Шестое условие.* Совершенствование инструментов организационного капитала осуществляется персоналом предприятия и требует высокого уровня доверия между сотрудниками на различных функциональных уровнях. Внедрение новых способов организации труда, производства и управления должно

быть обоснованным и понятным для всех сотрудников предприятия.

Указанные условия способствуют существенному росту уровня организационного капитала компании. Выбор инструментов организационного капитала — исключительно внутреннее управленческое решение, критерием выбора становится комплексное развитие основных функциональных блоков организационного капитала. Не существует универсального инструмента, который бы автоматически способствовал повышению эффективности организации.

### Заключение

В статье предложена общая концепция организационного капитала предприятия. Организационный капитал определен в качестве экономической категории, дана его структура в виде трех блоков (организация производства, организация труда, организация управления и их элементов). Установлено, что основой становления и развития системы трудовых отношений персонала предприятия является организационный капитал, показано влияние элементов организационного капитала на трудовые отношения работников.

Показано, что причиной экономических проблем многих предприятий является не только и не столько недостаток финансов, как обычно об этом пишут, сколько несовершенство системы трудовых отношений работников. В развитие этой темы в статье предложен механизм развития кризиса на предприятии.

Особое внимание в статье уделено организационному капиталу предприятий японской корпорации «Тойота». Предложена его структура и ключевые элементы.

Результаты данного исследования могут послужить теоретической основой дальнейшего изучения организационно-экономических отношений на российских предприятиях, а также могут быть использованы на практике при анализе систем трудовых отношений и их влияния на развитие предприятий.

### Список источников

1. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. — N.Y — L. : Doubleday — Currency, 1997. — 173 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб. : Питер, 2004. — 457 с.
3. Edvinsson L. Human resource considerations and value creation: the mediating role of intellectual capital // Paper delivered at National Conference of US Academy of Management. — Toronto, 2000. — 214 с.
4. Edvinsson L., Malone M. Intellectual capital. Realizing Your company's True Value Malone M. — N.Y: Harper Business, 1997. — 240 p. — P. 22.
5. Белкин В. Н., Белкина Н. А. Экономическая теория труда. — М. : Экономика, 2007. — 352 с.
6. Вумек Дж., Крафчик Дж. Бережливое производство. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 317 с.
7. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство. — М. : Альпина бизнес-букс, 2008 — 224 с.
8. Пилипчук В. В. Антикризисное управление. — ТИДОТ ДВГУ, 2003. 123 с.

9. Коротков Э. М. Антикризисное управление. — М. : ИМПЭ им. Грибоедова, 2001. — 260 с.
10. Мокрова Л. П. Теория антикризисного управления предприятием. — М. : Кнорус, 2003. — 184 с.
11. Вергилес Э. В. Антикризисный менеджмент. — М. : МЭСИ, 2001. — 172 с.
12. Дякин Б. Г. Антикризисное управление. — М. : МИЭП, 2007. — 160с.
13. Паашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. — М. : Кнорус, 2005. — 173 с.
14. Ансофф И. Н. Стратегическое управление. — М. : Экономика, 1990. — 184 с.

### Информация об авторах

**Белкин Владимир Никифорович** — доктор экономических наук, профессор, директор, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН; профессор кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Южно-Уральский государственный университет (Российская Федерация, 454000, г. Челябинск, просп. Ленина 87, ауд. 627-а; e-mail: Akademiya28@bk.ru).

**Белкина Надежда Андреевна** — доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (Российская Федерация, 454000, г. Челябинск, просп. Ленина 87, ауд. 627-а; e-mail: Akademiya28@bk.ru).

**Антонова Ольга Анатольевна** — кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник, Челябинский филиал Института экономики УрО РАН (Российская Федерация, 454000, г. Челябинск, просп. Ленина 87, ауд. 627-а; e-mail: oobilan@rambler.ru).

For citation: *Ekonomika regiona [Economy of Region]*. — 2016. — Vol. 12, Issue 3. — pp. 826–838

**V. N. Belkin, N. A. Belkina, O. A. Antonova**

Chelyabinsk Affiliation of the Institute of Economics of the Ural Branch of RAS  
(Chelyabinsk, Russian Federation; e-mail: akademiya28@bk.ru)

### Organizational Capital of the Enterprise

*In the article, the main theoretical questions of the organizational capital of the enterprise are considered. The concept of «organizational capital of the enterprise» as a system consisting of three subsystems (organization of production, labor organization and management) is introduced. It is shown that the organizational capital forms the labor relations system at the enterprise consisting of the cooperation, technological, economic, moral labor relations and the relations of workers' responsibility. The model of cyclic evolution of crisis at the enterprise caused by shortcomings of the organizational capital is revealed. It is shown that the organizational capital is a basis for the realization of the human capital, which creates value added. A considerable attention is paid to the experience of the creation and functioning of the organizational capital at the enterprises of the Japanese corporation «Toyota». The Russian economic literature on crisis management quite often considers only the financial aspects of diagnostics, proposing the optimization of cash flows, elimination of excess stocks, transition to the medium-term budgeting and others. However, the deep reasons of crisis need to be found not only in financial streams, but also in the system of the work relationships. The shortcomings in the development of technological, cooperation, economic, moral labor relations and the relations of responsibility directly reflects the shortcomings in the development of the elements of the organizational capital as they «are adjusted» by these elements. In turn, organizational problems affect the product quality leading to the customer attrition and decrease in the enterprise's financial performance. The lack of financial resources cause the need to save costs (first of all, on personnel, that was brightly shown by the economic crisis of 2009) that even more weakens the enterprise and system of labor relations. Finally, the enterprise loses its main resource, which is the personnel with necessary level of knowledge and skills.*

**Keywords:** organizational capital of enterprise, system of organizational and economic relations, organization of production, labor organization, management, technological labor relations, cooperation labor relations, economic labor relations, moral labor relationships, liability labor relationships of employees, system of the labor relations of enterprise, the cyclic mechanism of crisis development at the enterprise, human capital, intellectual capital, labor productivity, competitiveness of enterprise

### References

1. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. N.Y — L.: Doubleday — Currency, 173.
2. Armstrong, M. (2004). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Practice of management of human resources]*. St. Petersburg: Piter Publ., 457.
3. Edvinsson, L. (2000). *Human resource considerations and value creation: the mediating role of intellectual capital*. Paper delivered at National Conference of US Academy of Management. Toronto, 214.
4. Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual capital. Realizing Your company's True Value Malone*. M. — N.Y: Harper Business, 240 (22).
5. Belkin, V. N. & Belkina, N. A. (2007). *Ekonomicheskaya teoriya truda [Economic theory of work.]*. Moscow: Ekonomika Publ., 352.
6. Womack, J. & Krafcik, J. (2008). *Berezhlivoye proizvodstvo [Lean production]*. Moscow: Alpina Busness Books Publ., 317.

7. Womack, J. & Jones, D. (2008). *Berezhlivoye proizvodstvo [Lean production]*. Moscow: Alpina Business Books Publ., 224.
8. Pilipchuk, V. V. (2003). *Antikrizisnoye upravlenie [Crisis management]*. TIDOT DVGU Publ., 123.
9. Korotkov, E. M. (2001). *Antikrizisnoye upravlenie [Crisis management]*. Moscow: IMPE im. Griboedova Publ., 260.
10. Mokrova, L. P. (2003). *Teoriya antikrizisnogo upravleniya predpriyatiem [Theory of crisis management at the enterprise]*. Moscow: Knorus Publ., 184.
11. Vergiles, E. V. (2001). *Antikrizisnyy menedzhment [Crisis management]*. Moscow: MESI Publ., 172.
12. Dyakin, B. G. (2007). *Antikrizisnoye upravlenie [Crisis management]*. Moscow: MIEP Publ., 160.
13. Pashuto, V. P. (2005). *Organizatsiya, normirovanie i oplata truda na predpriyatii [The organization, regulation and labour compensation at the enterprise]*. Moscow: Knorus Publ., 173.
14. Ansoff, I. N. (1990). *Strategicheskoye upravlenie [Strategic management]*. Moscow: Ekonomika Publ., 184.

### Authors

**Vladimir Nikiforovich Belkin** — Doctor of Economics, Professor, Head of the Chelyabinsk Affiliation, Institute of Economics of the Ural Branch of RAS; Professor, Department of Labour Economics and Personnel Management, South Ural State University (87, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454000, Russian Federation; e-mail: Akademiya28@bk.ru).

**Nadezhda Andreyevna Belkina** — Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Research Associate, Chelyabinsk Affiliation, Institute of Economics of the Ural Branch of RAS (87, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454000, Russian Federation; e-mail: Akademiya28@bk.ru).

**Olga Anatolyevna Antonova** — PhD in Economics, Associate Professor, Senior Research Associate, Chelyabinsk Affiliation, Institute of Economics of the Ural Branch of RAS (87, Lenina Ave., Chelyabinsk, 454000, Russian Federation; e-mail: oobilan@rambler.ru).