

## Организационная структура как специфический экономический ресурс

Э.В. Темырова

3 курс факультета менеджмента

Научный руководитель:

к.э.н., доцент О.Ю. Исопескуль

### Аннотация

Статья посвящена рассмотрению сущности организационной культуры как экономического ресурса. Автор анализирует спецификацию прав собственности на организационную культуру, а также распределение дохода, полученного от ее эксплуатации. Автор высказывает мнение о необходимости развития организационной культуры как специфического экономического ресурса с целью усиления конкурентоспособности предприятия.

*Ключевые слова:* организационная культура, гудвилл, уровень организационной культуры, синергетический эффект, отдача от масштаба, право собственности, бенефициар.

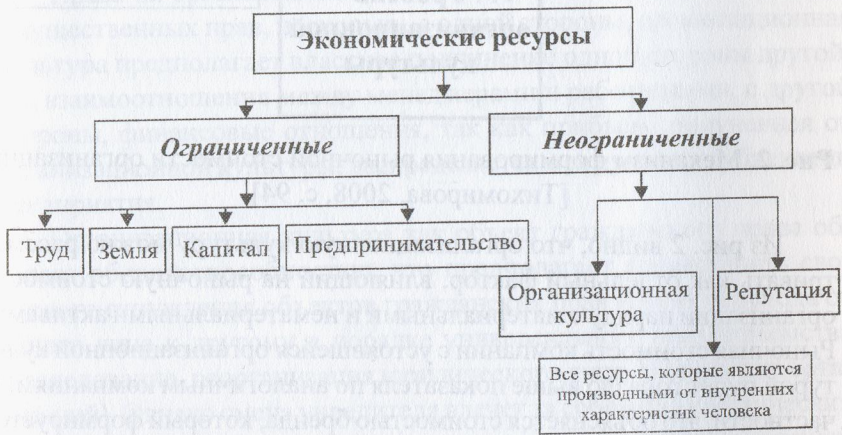
В условиях радикальных социально-экономических преобразований организационная культура стала одним из значимых факторов, влияющих на эффективность и конкурентоспособность предприятия. Многие преуспевающие компании выделяют организационную культуру как самое важное конкурентное преимущество, как наиболее мощный фактор своего успеха. Это обусловлено тем, что данный организационный феномен объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри организации, оказывая влияние на ее эффективность.

В теории и практике управления в качестве экономических ресурсов, согласно классическому подходу, принято выделять труд, капитал и землю (в частности, природные ресурсы). Однако в последние годы стало ясно, что на эффективность организации влияют не только ресурсы, которые вполне материальны и измеримы, но и ресурсы, которые нельзя осязать. Одним из таких ресурсов, на наш взгляд, является организационная культура.

Э. Шейн определяет организационную культуру как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при

разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [2002, с. 31].

В чем же проявляется специфика организационной культуры как экономического ресурса? Один из ответов скрывается в концепции ограниченности ресурсов. Такие экономические ресурсы, как земля, капитал, труд, обладают одним общим свойством – ограниченностью или редкостью. Это значит, что факторов производства, как правило, меньше, чем их необходимо для удовлетворения потребностей людей на данном этапе развития экономики. Все перечисленные ресурсы ограничены как на микро-, так и на макроуровне (рис. 1).

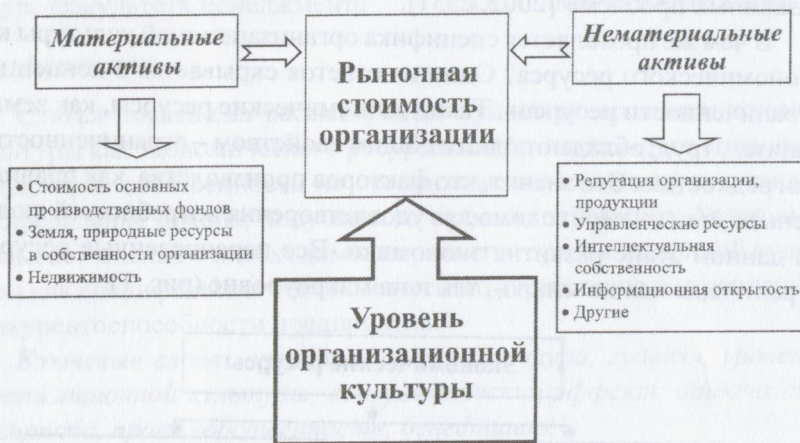


**Рис. 1.** Ограниченные и неограниченные экономические ресурсы

Как видно из рис. 1, относительно организационной культуры характеристика ограниченности либо редкости вряд ли применима. Кроме того, специфичность данного ресурса проявляется в том, что он не истощается со временем, а, наоборот, восстанавливается. Так, в кризисные периоды, когда производственный потенциал может быть исчерпан, организационная культура может стать единственным эффективным инструментом, который способен спасти компанию.



Кроме того, организационная культура влияет на рыночную стоимость фирмы. Так, если предприятие культивирует систему качества, то оно улучшает свою репутацию и свой имидж, а вследствие этого повышает рыночную стоимость (рис. 2).



**Рис. 2.** Механизм формирования рыночной стоимости организации [Тихомирова, 2008, с. 94]

Из рис. 2 видно, что организационную культуру можно рассматривать как отдельный фактор, влияющий на рыночную стоимость организации наряду с материальными и нематериальными активами. Рыночная стоимость компании с устоявшейся организационной культурой будет гораздо выше показателя по аналогичным компаниям. В частности, это объясняется стоимостью бренда, который формируется в сознании потребителя благодаря, например, рекламе. Примером также может служить получение международного сертификата по стандартам серии ISO 9000, который повышает рыночную стоимость организации в среднем на 10% [Тихомирова, 2008].

Вторым основным вопросом является спецификация прав собственности на организационную культуру.

Организационная культура в рамках прав собственности является не субъектом, а объектом права. Стоит отметить, что содержание права собственности на организационную культуру законом не конкретизируется.

Специфичность организационной культуры как объекта собственности проявляется, помимо прочего, в том, что право собственности на него может быть не связано с правом собственности на предприятие как на имущественный комплекс.

Важным вопросом спецификации прав собственности на организационную культуру является вопрос правоотраслевой принадлежности. Можно сделать предположение, что организационная культура является объектом гражданского права, поскольку, согласно ст. 128 Гражданского Кодекса РФ, «к объектам гражданских прав относятся вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права; работы и услуги; охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации (интеллектуальная собственность)» [1994].

Права на организационную культуру можно отнести к разряду имущественных прав, поскольку, с одной стороны, организационная культура предполагает властное подчинение одной стороны другой, т.е. взаимоотношения между менеджерами и работниками, с другой стороны, финансовые отношения, так как прибыль, полученная от организационной культуры, распределяется между всеми субъектами предприятия.

Организационная культура как объект гражданского права обладает оборотоспособностью, что предполагает возможность свободного отчуждения объектов гражданских прав или их перехода от одного лица к другому в порядке универсального правопреемства (наследование, реорганизация юридического лица, соединение организаций). Однако смена учредителя влечет за собой ряд юридических и экономических последствий, которые связаны с организационной культурой. В частности, при слиянии организаций могут возникнуть отрицательные эффекты. Например, смена собственника и связанный с этим приход новых людей в команду управления в любой компании неминуемо создает разделение на «старых» и «новых». Помимо этого, организационная культура одной компании может не соответствовать организационной культуре другой компании, противоречить ей, а в худшем случае – быть агрессивной по отношению к ней. В объединяемых компаниях могут существовать разные цели, стратегии, коммуникации, ориентации, отношения работников с управляющим



звеном, их базовые восприятия и мироощущения, этика и многое другое, что входит в понятие организационной культуры.

Другим важным вопросом является то, кому принадлежат так называемые результаты функционирования организационной культуры. Право на доход подразумевает право на получение благ, протекающих от непосредственного использования данного объекта или разрешения пользоваться им другим индивидам. Схема получения дополнительной прибыли от использования организационной культуры представлена на рис. 3.

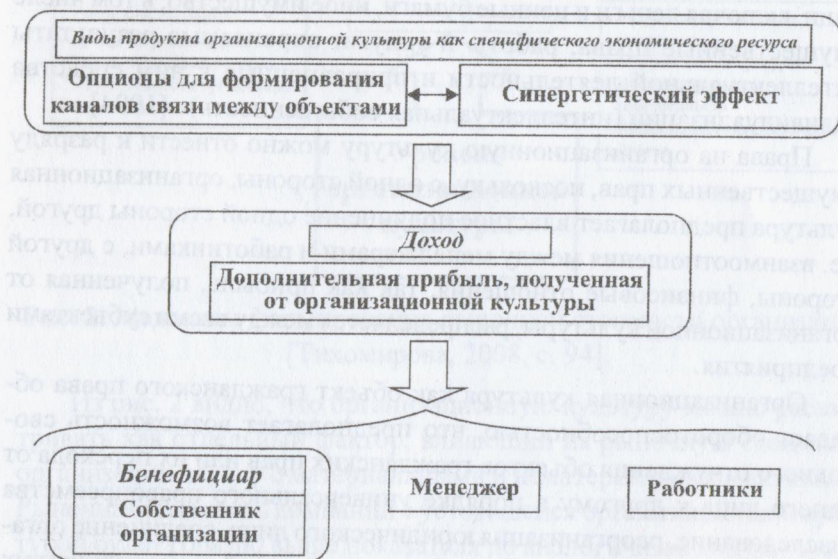


Рис. 3. Схема распределения дополнительной прибыли, полученной от организационной культуры

Из рис. 3 видно, что организационная культура как специфический экономический ресурс создает два вида продукции: опционы для формирования каналов между объектами и близкий к первому синергетический эффект. Как и любой продукт, они приносят организации определенный, выраженный в форме дополнительной прибыли от использования организационной культуры доход. Дополнительная прибыль в свою очередь делится между собственником организации, менеджером и работниками.

Важно отметить, что организационная культура оказывает влияние на прибыль, получаемую компанией. О.Г. Тихомирова утверждает, что дополнительная прибыль предприятия связана с высоким уровнем организационной культуры и эта связь двусторонняя, т.е. уровень организационной культуры может быть определен ростом дополнительной прибыли предприятия в определенный период [2008]. Как определить этот уровень?

Специфика организационной культуры состоит в том, что она является «внутренним ресурсом организации, не являющимся четко идентифицируемым контролируемым ресурсом, который может быть четко оценен» [Титов, 2010, с. 99]. Поэтому для экономической оценки уровня организационной культуры используют такие показатели, как гудвилл и стоимость человеческого капитала.

Гудвилл представляет собой совокупность нематериальных активов, при наличии которых фирма обеспечивает себе конкурентные преимущества и дополнительный доход. В перечень таких активов входят фирменное наименование, компетенция персонала, благоприятные контракты, лояльность клиентов и т.д. (Просвирина: эл. ресурс). Гудвилл рассчитывается как разность между рыночной стоимостью фирмы и стоимостью ее материальных активов, которые зафиксированы на балансе:

$$G = V_{\text{рын}} - V_{\text{ма}} \quad (1)$$

где  $G$  – гудвилл;

$V_{\text{рын}}$  – рыночная стоимость фирмы;

$V_{\text{ма}}$  – стоимость материальных активов фирмы, зарегистрированных на балансе, или чистых активов.

Вторым показателем, используемым при оценке уровня организационной культуры, является стоимость человеческого капитала. Существуют разные определения данного понятия. Так, можно определить человеческий капитал как «включенную в общественно-экономические отношения способность людей активизировать процесс производства посредством личностных потенциальных возможностей, базирующихся на развитых физических и духовных качествах и способностях человека» [Просвирина: эл. ресурс]. Стоимость человеческого капитала возможно определить по уровню доходов персонала:



$$K_{\text{чел}} = \sum_{i=1}^n W_i, \quad (2)$$

где  $K_{\text{чел}}$  – стоимость человеческого капитала организации;

$W$  – средний уровень заработной платы данной категории работников на рынке труда;

$i$  – категория работников;

$n$  – число категорий работников, занятых в организации.

Таким образом, уровень организационной культуры в стоимостном выражении можно рассчитать с помощью:

$$C_{\text{org}} = (G + K_{\text{чел}}). \quad (3)$$

Напрашивается вывод о прямой взаимосвязи между гудвиллом, стоимостью человеческого капитала и уровнем организационной культуры. Чем выше показатели гудвилла и стоимости человеческого капитала, тем выше стоимость ресурса «организационная культура».

Стоит также отметить, что в экономической теории большое внимание уделяют так называемой отдаче от масштаба. Р.С. Пиндайк определяет отдачу от масштаба как «зависимость прироста выпуска продукции от увеличения всех производственных факторов» [2001, с. 222]. Аналогично можно определить отдачу от организационной культуры [Тихомирова, 2008]:

$$F_{\text{oc}} = \frac{Q}{C_{\text{org}}}, \quad (4)$$

где  $F_{\text{oc}}$  – отдача от организационной культуры;

$Q$  – дополнительная прибыль организации за отчетный период, полученная от организационной культуры;

$C_{\text{org}}$  – организационная культура в стоимостном выражении.

Отсюда следует, что показатель отдачи от организационной культуры определяет, сколько получает фирма с каждой денежной единицы, вложенной в организационную культуру [Тихомирова, 2008]. Можно сделать предположение о том, что отдача от организационной культуры, подобно отдаче от масштаба, может быть возрастающей (положительной), убывающей (отрицательной) и постоянной (нулевой).

Постоянная отдача от организационной культуры может проявляться в одновременном и пропорциональном изменении

организационной культуры и дополнительной прибыли за отчетный период, полученной от организационной культуры.

Убывающая отдача от организационной культуры возникает в том случае, когда слишком высокими являются совокупные издержки на повышение уровня организационной культуры, что может быть связано с дополнительными затратами на обучающие тренинги работников организации, оплату путевок в оздоровительные санатории и т.д.

Самой идеальной ситуацией для организации следует считать возрастающую отдачу от организационной культуры, при которой производитель может получить высокую дополнительную прибыль, ограничивая при этом средства на повышение качества организационной культуры. Такая ситуация в большинстве случаев характерна для тех организаций, в которых существует сильная культура, когда сформулирована стратегия развития организации, ценности компании совпадают с ценностями ее работников, зафиксирован высокий уровень квалификации работников. Так, например, анализ финансовых показателей 3 200 американских компаний выявил следующую закономерность: 10%-е увеличение расходов на тренинги для персонала дает прирост производительности труда на 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности лишь на 3,8% [Земски, Шаман: эл. ресурс].

Между тем не стоит заблуждаться насчет того, что если для компании характерен высокий уровень организационной культуры и если она желает получить максимальную дополнительную прибыль, то стоит просто увеличить затраты на повышение уровня организационной культуры. Следует помнить о законе убывающей предельной производительности: «при последовательном увеличении любого производственного фактора на единицу прироста объемов начиная с некоторого момента уменьшаются» [Пиндайк, 2001, с. 209]. Относительно организационной культуры этот закон можно сформулировать следующим образом: при последовательном увеличении затрат на повышение уровня организационной культуры прирост дополнительной прибыли начиная с некоторого момента будет уменьшаться и может стать отрицательным.

Эффективная организационная культура – это культура, которая способствует росту прибыли организации, ее капитализации,



рыночной стоимости. Значит, инвестиции в организационную культуру – это инвестиции в потенциал организации. Таким образом, в условиях рыночной экономики формирование организационной культуры и использование ее в управлении организацией способствуют успеху в реализации краткосрочных и долгосрочных стратегических целей.

### **Библиографический список**

- Гражданский кодекс Российской Федерации. – Ч. I, ст. 128 / Принят 30 ноября 1994 г.
- Горин С.В. Деловая репутация организации. – Ростов н/Д, 2006. – 256 с.
- Пиндайк Р.С. Микроэкономика. – М., 2001. – 807 с.
- Титов Л.Ю. Синергетический и мультипликативный эффект инновационных сетевых структур // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 2. – С. 120–126.
- Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб., 2008. – 148 с.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб., 2002. – 336 с.
- Земски Р., Шаман С. Корпоративный тренинг – инструмент развития менеджмента [Электронный ресурс]. – URL: <http://md-hr.ru/articles/html/article32614.html>.
- Овчинникова Т.И. Человеческий капитал как фактор экономического роста современного предприятия [Электронный ресурс] // Кадры предприятия. – 2005. – № 10. – URL: <http://kapr.ru/articles/2005/10/4340.html>.
- Просвирина И.И. Категория гудвилла в практике учета и оценки [Электронный ресурс]. – URL: <http://referent.mubint.ru/8/3923>.