

УДК 330.88, 650.14

Элина Анатольевна Гурьянова, кандидат экономических наук, доцент кафедры общего менеджмента, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
e-mail: elinagur@mail.ru

## ВЛИЯНИЕ ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ТРАНСАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Актуальность** исследования вызвана тем, что организационная структура управления должна быть спроектирована таким образом, чтобы организация достигала поставленных целей при минимальном уровне издержек на свое функционирование. При этом необходимо учитывать не только трансформационные, но и транзакционные издержки. Снижение транзакционных издержек позволит оптимизировать бизнес-процессы и повысить эффективность функционирования фирмы в целом.

**Целью** данной статьи является выявление путей управления транзакционными издержками организации путем корректировки организационной структуры управления.

**Методы исследования:** системный анализ, общенаучные методы, в том числе методы анализа и синтеза, обобщения и классификации.

**Результатами исследования** являются выявленные зависимости уровня транзакционных издержек организации от различных характеристик организационной структуры управления.

По результатам исследования сделаны **выводы** о том, что различные характеристики организационной структуры по-разному влияют на уровень транзакционных и трансформационных издержек организации.

**Ключевые слова:** организационная структура управления, транзакционные издержки, централизация, норма управляемости, формализация, диапазон контроля.

Достижение устойчивого функционирования организации, реализация ее стратегии, взаимодействие с внешней средой не может быть достигнуто без формирования организационной структуры управления, обеспечивающей устойчивое функционирование организации при минимальных издержках при условии достижения организационных целей.

Издержки производства представляют собой сумму трансформационных и транзакционных издержек [11]. К трансформационным издержкам относят издержки, непосредственно связанные с производством продукции или предоставлением услуг. Но любая организация в своей деятельности помимо производственных затрат сталкивается с транзакционными издержками [6].

К транзакционным издержкам можно отнести затраты, связанные с заключением контрактов, ведением переговоров, процессом принятия решений, с разработкой всех видов планов, а также потери, возникающие в результате неэффективного процесса принятия решений, неэффективного коммуникационного процесса, неправомερных действий со стороны контрагентов, оппортунистического поведения собственных сотрудников.

Концепция транзакционных издержек широко используется отечественными и зарубежными экономистами. Но следует отметить, что транзакционные издержки не являются предметом традиционного управленческого учета [2].

Тем не менее, доля транзакционных издержек в общей структуре издержек предприятий значительна, что означает необходимость их всесторон-

него анализа для оптимизации работы фирмы [5]. Только благодаря измерению и анализу транзакционных издержек возможна их оптимизация [10].

Одним из путей оптимизации функционирования организации является формирование новых общественных институтов и трансформация транзакционных издержек для человека или организации таким образом, чтобы требуемая от него модель поведения была для него оптимальна [4].

Одним из показателей эффективности организационной структуры управления является уровень транзакционных издержек организации. Поскольку тип организационной структуры управления в значительной степени определяется отраслевой принадлежностью организации, введем понятие среднеотраслевого коэффициента уровня транзакционных издержек. Данный коэффициент мы предлагаем рассчитывать следующим образом.

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n},$$

где  $K$  – среднеотраслевой коэффициент уровня транзакционных издержек,  
 $K_i$  – коэффициент уровня транзакционных издержек  $i$ -ой организации,  
 $n$  – количество предприятий в отрасли, включенных в расчет показателя.

$$K_i = \frac{T_i}{P_i},$$

где  $T_i$  – транзакционные издержки  $i$ -ой организации в год,  
 $P_i$  – прибыль  $i$ -ой организации в год,

Включение всех организаций отрасли в расчет рассматриваемого показателя в одних случаях не представляется возможным из-за их большого числа, а в других случаях нецелесообразно по причине значительных отличий данных организаций друг от друга (например, по размеру или характеру выпускаемой продукции / предоставляемых услуг).

Выборка организаций, включаемых в анализ, в каждом конкретном случае зависит от целей исследования. В большинстве случаев в расчет среднего отраслевого коэффициента уровня транзакционных издержек мы считаем целесообразным включать основные организации – конкуренты.

Среднеотраслевой коэффициент уровня транзакционных издержек мы предлагаем использовать для анализа уровня транзакционных издержек конкретной организации. Если коэффициент уровня транзакционных издержек *i*-ой организации превышает среднеотраслевой показатель, то необходимо провести мероприятия по перепроектированию организационной структуры управления с предварительным анализом структуры транзакционных издержек.

Размер транзакционных издержек в организации зависит от множества факторов [3]. К основным характеристикам организационной структуры управления автор предлагает относить: степень формализации структуры, степень централизации структуры, количество уровней управления и норму управляемости. Внешние транзакционные издержки в большей степени зависят от этапа жизненно-

го цикла организации, от внешних экономических факторов, от стратегии развития организации, но поскольку на большинство данных факторов сложно или же вовсе не представляется возможным повлиять, рассмотрим изменение внутренних транзакционных издержек под влиянием изменения степени централизации и формализации структуры.

Зависимость уровня транзакционных издержек от уровня централизации и формализации организационной структуры управления, представленная на рисунках 1–3, определена на основе анализа зависимости транзакционных издержек от характеристик организационных структур управления предприятий пищевой, нефтехимической промышленности, а также организаций сферы высшего профессионального образования.

Если размер любого из типов внутренних транзакционных издержек в их общем объеме превышает 50%, то, по нашему мнению, можно говорить, что данный тип издержек в организации является высоким. Если тот или иной тип внутренних издержек составляет 30–50% от общего уровня, то это соответствует средним показателям, менее 30% – низким.

Использование вышеназванных показателей помогает определить проблемные зоны для дальнейшего перепроектирования организационной структуры управления. Анализ транзакционных издержек также способствует принятию обоснованных управленческих решений [8].



Рисунок 1. Зависимость транзакционных издержек сбора, хранения и анализа внутренней информации от уровня централизации и формализации организационной структуры управления



Рисунок 2. Зависимость транзакционных издержек координации от уровня централизации и формализации организационной структуры управления



Рисунок 3. Зависимость транзакционных издержек контроля от уровня централизации и формализации организационной структуры управления

Организационная структура управления с низким уровнем централизации и низким уровнем формализации характерна, например, для проектных организаций. В данном случае издержки сбора, хранения и анализа внутренней информации будут высокие (рисунок 1), поскольку соответствующая информация собирается под каждый проект, а также поскольку в подобной структуре значительное время занимает процесс обработки информации и принятия решений. Рост издержек координации (рисунок 2) вызван проблемами при распределении работ и установлении заданий, а также необходимостью значительного времени на согласование вопросов в процессе принятия решений. Транзакционные издержки контроля в такой структуре относительно невелики (рисунок 3), хотя возможен их рост в части издержек, связанных с оказанием влияния, манипулированием.

При сочетании высокой централизации и низкой формализации можно рассмотреть пример небольшой, только что созданной организации. В таком случае транзакционные издержки сбора, хранения и анализа внутренней информации будут иметь размер от средних до высоких (рисунок 1). Особенности такой организационной структуры могут привести к потерям из-за неверного принятия решений, поскольку все или большинство решений принимаются высшим руководителем единолично, что в свою очередь повышает вероятность ошибок.

Если данная организация имеет недавнюю историю, то она не застрахована от частых корректировок в работе по причине неполной, недостоверной внутренней информации, низкой квалификации работников, использования неверных методов и т. д. Транзакционные издержки координации в такой структуре невысоки (рисунок 2), поскольку структура имеет небольшие размеры и низкую разветвленность внутренних связей. Издержки контроля имеют среднюю величину (рисунок 3) и включают в себя в основном затраты на разработку оценочных показателей для измерения вклада работников.

В случае низкой централизации и высокой формализации мы имеем дело с такими организациями, как, например, учебные и медицинские учреждения. В таких организациях издержки сбо-

ра, хранения и анализа внутренней информации будут средние, стремящиеся к росту (рисунок 1), поскольку помимо контроля, осуществляемого самими профессионалами, другие методы надзора практически отсутствуют. В связи с этим отсутствует возможность своевременной корректировки допущенных исполнителями ошибок. Из-за высокой степени децентрализации происходит дублирование информации разными службами, что приводит к росту транзакционных издержек. Рост транзакционных издержек вызывает процесс формирования и хранения множества отчетов, распоряжений, инструкций. Транзакционные издержки координации в такой структуре достаточно высокие (рисунок 2), что вызвано значительной степенью формализации. Издержки контроля незначительны, но могут стремиться к росту (рисунок 3), т. к. члены организации в значительной мере самостоятельно контролируют процесс труда, а это обстоятельство дает возможность проявлений оппортунистического поведения. При этом очевидно, что чем большим объемом важной информации они владеют, тем большим потенциалом к проявлению оппортунистического поведения они обладают [1].

Примером организации, характеризующейся высокой централизацией и высокой формализацией является компания, занятая массовым производством продукции. Транзакционные издержки сбора, хранения и анализа внутренней информации в этом случае имеют среднюю величину (рисунок 1). Складываются они в основном из расходов на формирование инструкций, положений, отчетов. Транзакционные издержки координации в данном случае имеют средние размеры (рисунок 2) потому, что высокая степень стандартизации позволяет упростить координацию в столь разветвленной организационной структуре управления и таким образом снизить данные издержки. Но громоздкость структуры увеличивает время, необходимое для доведения информации до исполнителей, что очевидно приводит к росту транзакционных издержек. Транзакционные издержки контроля в такой структуре высоки (рисунок 3). В данных организациях используется очень жесткий контроль на всех уровнях.

На практике существуют различные модели, которые дают возможность снижать транзакционные издержки. В том числе к минимизации транзакционных издержек приводит формирование крупных горизонтально и вертикально интегрированных корпораций [7].

Снижение транзакционных издержек позволит

повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции и увеличить экономические показатели деятельности предприятия [9]. Изучение уровня и структуры транзакционных издержек позволяет проанализировать деятельность организации и выявить источники значительного количества проблем, возникающих в процессе деятельности.

### *Литература*

1. Антоненко, Е.В. Управление транзакционными издержками оппортунизма на промышленном предприятии при покупке и реализации товаров / Е.В. Антоненко // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – Т. 10. – № 4. – С. 12-17.
2. Головачев, А.А., Трофимов, И.В. Информационные технологии как фактор снижения транзакционных издержек / А.А. Головачев, И.В. Трофимов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2011. – № 1. – С. 29-32.
3. Гурьянова, Э.А. Анализ источников роста транзакционных издержек организации и пути их снижения / Э.А. Гурьянова // Научное мнение. – 2014. – № 3. – С. 18-21.
4. Гурьянов, И.Н. Роль анализа транзакционных издержек при принятии и реализации управленческих решений / И.Н. Гурьянов // Инженерный вестник Дона. – 2013. – Т. 24. – № 1 (24). – С. 99.
5. Коробович, Г.Ю. Транзакционные издержки: взаимосвязь со структурой и стратегией фирмы / Г.Ю. Коробович // Атомная стратегия. – 2009. – № 11. – С. 20.
6. Медушевская, И.Е. Транзакционные издержки коммерческой организации / И.Е. Медушевская // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2016. – № 1 (4). – С. 29-36.
7. Фомин, Е.П. Институциональная концепция фирмы / Е.П. Фомин // Вестник самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 3 (89). – С. 78-84.
8. Шепеленко, О.В. Управление транзакционными издержками как составляющая управления предприятием / О.В. Шепеленко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2015. – № 4 (4). – С. 201-206.
9. Юрьева, Л.В., Мусатова, Н.А. Совершенствование управления транзакционными издержками на основе теории динамического норматива / Л.В. Юрьева, Н.А. Мусатова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 4-1. – С. 18-28.
10. Barak, D. Richman and Jeffrey Mache. Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences / D. Barak // Business and Politics. – 2008. – Vol. 10 (1). – pp. 1-63.
11. North, D.C. Institutions, transaction costs, and economic growth / D.C. North // Economic Inquiry. – 1987. – Vol. 25. – Issue 3. – pp. 419-28.