АНО ВПО «РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

На правах рукописи

Гурова Ирина Михайловна

Совершенствование управления предпринимательскими структурами на основе оптимизации трансакционных издержек

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Экономика предпринимательства)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Лясников Николай Васильевич

Москва-2015

Содержание

Введение…….……4

Глава 1. Теоретические аспекты трансакционных издержек в контексте деятельности предпринимательских структур.....13

1.1. Трансакционные издержки: сущность, классификация, проблемы выявления и измерения……...13

1.2. Парадигма трансакционных издержек в ракурсе функционирования трансакционного сектора и предпринимательских структур данной сферы ...…..29

1.3. Трансакционные издержки как существенный фактор конкурентоспособности предпринимательских структур……..……44

Глава 2. Методология и практика управления трансакционными издержками предпринимательских структур …….….59

2.1. Анализ трансакционных издержек предпринимательских структур, факторы их возникновения, оценка объема и структуры…….……...59

2.2. Методы регулирования трансакционных издержек, используемые в практике предпринимательских структур…….....77

2.3. Возможности применения управленческих моделей для оптимизации трансакционных издержек предпринимательских структур……..…….....92

Глава 3. Формирование системы управления трансакционными издержками малых и средних предпринимательских структур…….....108

3.1. Интеграция управления трансакционными издержками в стратегический процесс предпринимательских структур ……..……...108

3.2. Механизмы управления трансакционными издержками предпринимательских структур на тактическом и оперативном уровнях……....123

3.3. Прогноз эффективности оптимизации трансакционных издержек предпринимательских структур на примере исследуемых организаций……...138

Заключение……155

Библиографический список……..……..160

Приложение 1. Разнообразие исследовательских классификаций трансакционных издержек……...…….…..172

Приложение 2. Структура факторов влияния на трансакции организации.174
Приложение 3. Предпринимательское посредничество…..……..……175
Приложение 4. Бизнес-модель ООО «ПромМагистраль»…..……176
Приложение 5. Бизнес-модель ООО «Идальго Имидж»……177
Приложение 6. Этапы жизненного цикла ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж»……...……178
Приложение 7. Анализ отраслевой конкуренции ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж»……..……....179
Приложение 8. Взаимосвязь уровней управления организации…..……181
Приложение 9. Сводный анализ факторов, влияющих на объем и направление трансакций ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж»..……..……..……...……182
Приложение 10. Матрица оценки текущих трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль»……..……..……183
Приложение 11. Матрица оценки текущих трансакционных издержек ООО «Идальго Имидж»……184
Приложение 12. SWOT-анализ трансакционного потенциала ООО «ПромМагистраль»……...……..185
Приложение 13. SWOT-анализ трансакционного потенциала ООО «Идальго Имидж»……186
Приложение 14. Трансакционное обеспечение альтернативных решений стратегических задач ООО «ПромМагистраль»……..…….....187
Приложение 15. Матрица прогнозной оценки трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль»……..……....188
Приложение 16. Трансакционное обеспечение альтернативных решений стратегических задач ООО «Идальго Имидж»……..……...189
Приложение 17. Матрица прогнозной оценки трансакционных издержек ООО «Идальго Имидж»……..……....190

Введение

Актуальность темы исследования. Для современного этапа российской экономики характерна незавершенность формирования институциональных основ рыночных отношений. Низкая эффективность механизмов и инструментов систем контроля исполнения принятых норм приводит к использованию специфических правил и внедрению в институциональной среде неформальных норм. Группа проблем – таких, как наличие административных барьеров, коррупционные связи, – является актуальной в экономике России на текущий момент. Процессы совершенствования институциональной среды, сопровождаемые изменениями в объеме и структуре трансакционных издержек, оказывают влияние на эффективность функционирования предпринимательских структур, которые, действуя в ситуации жесткой конкуренции, высокой неопределенности внешней среды и растущих рисков, сегодня вынуждены оперативно реагировать на конъюнктуру рынка, находить новые способы обеспечения стабильности, а также изыскивать ресурсы для достижения конкурентных преимуществ.

Несмотря на то, что традиционно одним из ключевых показателей эффективности и потенциала любой организации признается уровень ее производственных (трансформационных) издержек, сегодня все более возрастает понимание значимости трансакционной составляющей в микроэкономическом анализе. Трансакционные издержки, возникающие сверх производственных затрат и выражающие ценность разнообразных ресурсов (денег, времени, труда и т.п.), затраченных на осуществление экономического взаимодействия, а также качество порождающих их внешних и внутренних взаимосвязей, все чаще рассматриваются как важный фактор устойчивости рыночной позиции, способ достижения конкурентоспособности и базис инновационного развития предпринимательских структур.

Надо отметить, что дефиниция «трансакционные издержки» является достаточно новой для экономической теории: введенная в оборот в рамках институционального направления в начале XX века, только к его завершению она приобрела значение парадигмы, вместе с тем, до сих пор присутствует

неоднозначность мнений экономистов относительно трактовки понятия и сущности его отдельных аспектов, особенно на микроэкономическом уровне. В этой ситуации приобретает актуальность исследование роли данного явления для эффективного функционирования современной организации.

В практическом плане трансакционные издержки также представляют собой определенную понятийную новацию. И хотя данный вид затрат не только является неотъемлемым и довольно значительным для деятельности любого современного предприятия, в предпринимательских структурах преимущественно отсутствует целенаправленное управление трансакционными издержками, включающее их систематический анализ и регулирование, а все наблюдаемые меры по их оптимизации носят, в основном, ситуационный характер и являются элементами работы по снижению общих затрат организации.

Однако в условиях смены приоритетов, когда залогом успеха предпринимательской структуры становится не столько наличие факторов производства, сколько комплекс выстроенных взаимоотношений, и не только владение ресурсами, но обладание информацией и максимизация получаемых от этого эффектов, трансакционная деятельность становится необходимым условием стратегического развития организаций, особенно тех сфер, которые по профилю деятельности непосредственно связаны с осуществлением большого количества многообразных трансакций. Поэтому сегодня регулирование трансакционных издержек представляет собой одну из насущных задач менеджмента предпринимательских структур и неотъемлемую часть системы управления как на операционно-тактическом, так и стратегическом уровнях.

Вышеуказанное позволяет говорить о том, что исследование проблематики трансакционных издержек, а также развитие методологии управления в данной области имеют научную и практическую значимость, таким образом, объективная необходимость совершенствования управления предпринимательскими структурами на основе оптимизации указанного вида затрат определяет актуальность темы представленной диссертационной работы.

Состояние научной разработанности темы. Несмотря на растущий

интерес исследователей к вопросам трансакционных издержек, на сегодняшний день можно отметить недостаток раскрытия значения данного явления для деятельности предпринимательских структур.

Теоретические основы парадигмы трансакционных издержек, заложенные Р. Коузом и Дж. Коммонсом, получили развитие в трудах ряда зарубежных экономистов, внесших существенный вклад в развитие трансакционного подхода: А. Алчияна, Г. Демсеца, П. Милгрома, Дж. Робертса, Д. Норта, Дж. Уоллиса, С. Чанга, Т. Эггертссона, К. Эрроу и др. Среди отечественных авторов, посвятивших свои работы вопросам трансакционных издержек и изучению их проявлений в российской экономике, необходимо отметить Р.И. Капелюшникова, А.Е. Шаститко, В.В. Радаева, А.Н. Олейника, А.А. Аузана, В. Токарева, И.Ш. Хасанова и др.

Здесь важно заметить, что трансакционные издержки рассматриваются специалистами преимущественно на макроэкономическом уровне, и существует весьма немного исследований, посвященных анализу данной категории в рамках отдельного предприятия, затрагивая проблематику их измерения и управления в микроэкономическом ракурсе.

В ходе исследования были использованы разработки в области экономики, менеджмента и маркетинга, освещающие вопросы стратегического управления и конкурентоспособности организаций, в том числе, представленные в трудах И. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, П.Ф.Друкера, К.Р. Макконела, С.Л. Брю, П. Самуэльсона, А.Дж. Стрикленда, А.А.Томпсона, Д. Нортона, Р. Каплана, Р.А. Фатхутдинова, А.Ю. Юданова и других авторов. Теоретические и прикладные аспекты управления, направленного на обеспечение конкурентоспособности и стратегической устойчивости малых и средних предпринимательских структур, исследованы в работах ряда российских ученых – В.С. Балабанова, С.П. Бараненко, М.Н. Дудина, Н.В. Лясникова, И.Н. Герчиковой, М.А. Чернышева, Р.Ш. Хаджаева и др.

Однако при всем разнообразии научно-практического материала в области управления, исследования в основном лишь косвенно учитывают трансакционные

компоненты деятельности организаций и крайне редко касаются вопросов регулирования трансакционных издержек.

Таким образом, нерешенность вопросов, связанных с исследованием значения трансакционных издержек для функционирования предпринимательских структур и управлением деятельностью организаций с учетом регулирования данного вида затрат обусловливает ряд вопросов, требующих углубленного рассмотрения.

Актуальность исследуемой проблемы и ее недостаточная теоретико-методологическая проработка, необходимая для формирования системы управления современными предпринимательскими структурами в целях достижения стратегической устойчивости и конкурентоспособности, позволили сформулировать цель и задачи диссертационной работы и определили объект, предмет и структуру исследования.

Целью настоящей работы является анализ трансакционных издержек в рамках деятельности отдельных организаций и разработка направлений совершенствования управления предпринимательскими структурами на основе оптимизации трансакционных издержек для обеспечения их стратегической устойчивости.

Реализация цели диссертационного исследования достигается посредством решения следующих основных **задач**:

1. Проанализировать основные теоретические аспекты понятия «трансакционные издержки» и уточнить его классификационные характеристики.

2. Выявить экономическое значение трансакционных издержек в контексте деятельности предпринимательского сектора и раскрыть связь данного вида затрат с конкурентоспособностью организаций.

3. Рассмотреть особенности трансакционных издержек предпринимательских структур, практический опыт их регулирования и обосновать механизм совершенствования существующей системы управления.

4. Установить возможности оптимизации трансакционных издержек на основе применения современных управленческих моделей.

5. Разработать алгоритм интеграции управления трансакционными издержками в стратегический процесс предпринимательских структур.

6. Сформировать методическое обеспечение тактического и оперативного уровней управления, включающее инструменты анализа трансакционных издержек предпринимательских структур.

Объектом исследования диссертационной работы являются трансакционные издержки, возникающие в процессе функционирования малых и средних предпринимательских структур.

Предметом исследования является система управления предпринимательскими структурами на основе оптимизации трансакционных издержек с целью обеспечения стратегической устойчивости организации.

Теоретическую основу исследования составляют теоретические положения институциональной экономики, микроэкономики, концепции стратегического и операционного менеджмента и маркетинга, включая научные разработки отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам трансакционных издержек, стратегического управления и развития организаций, а также материалы различных научно-практических конференций в указанных областях.

Методологическая основа исследования представлена общенаучными и специальными методами, среди которых – анализ и синтез, индукция и дедукция, обобщение, аналогия и моделирование, междисциплинарный, системный, экспертный и процессный подходы, а также стратегический, экономический, функциональный, организационный анализ.

Информационно-эмпирическая база, обеспечивающая достоверность выводов и рекомендаций, основана на статистических и аналитических материалах Федеральной службы государственной статистики РФ, законодательных и нормативных актах Российской Федерации, постановлениях Правительства РФ, аналитических данных экспертных сообществ и отраслевых ассоциаций, а также данных управленческого учета исследуемых предпринимательских структур.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в разработке системы обеспечения конкурентоспособности и стратегической устойчивости современных малых и средних предпринимательских структур через совершенствование управления на основе оптимизации трансакционных издержек.

В соответствии с задачами, поставленными в диссертационной работе, были получены следующие основные **научные результаты**:

1. Систематизированы основные трактовки трансакционных издержек, в связи с чем предложена расширенная классификация для микроэкономического анализа, которая отличается увеличенным диапазоном рассматриваемых факторов и сформирована через две укрупненные группы общих и функциональных критериев.

2. Определено экономическое значение трансакционных издержек, характером и объемом которых определяется интенсивность современного развития экономики, а также особая роль малого и среднего предпринимательства в инфраструктуре экономических трансакций. В этой связи раскрыто взаимоопределяющее значение трансакционных издержек и конкурентоспособности предпринимательских структур, что дает основания рассматривать оптимизацию затрат на трансакции как одно из основных современных направлений обеспечения их стратегической устойчивости.

3. Установлено, что малым и средним предпринимательским структурам на практике характерны высокие объемы трансакционных издержек, структуру и факторы которых обусловливает ряд индивидуальных особенностей организации. При этом выявлены проблемы отсутствия инструментов анализа данных затрат и ситуационного характера их регулирования, что искажает их оценку и снижает фактический результат от применения управленческих мер. В связи с этим обоснована стратегическая необходимость совершенствования системы управления предпринимательских структур на основе оптимизации трансакционных издержек.

4. Проанализированы возможности использования ряда существующих управленческих методик в целях оптимизации трансакционных издержек предпринимательских структур. Особенность представленных рекомендаций заключается в применении системного регулирования трансакционных издержек на основе адаптации базовых моделей к индивидуальным задачам управления.

5. Разработан алгоритм оптимизации трансакционных издержек на основе интеграции в процесс стратегического управления малых и средних предпринимательских структур. Отличительная особенность предложенного алгоритма заключается в применении на каждом этапе стратегического процесса дополнительных управленческих моделей, возможность индивидуального выбора которых обеспечивает гибкость его прикладного использования, а также в достижении синергетического эффекта от консолидации управления всеми организационными сферами, включая блок трансакционных издержек.

6. Сформировано методическое обеспечение управления трансакционными издержками предпринимательских структур на тактическом и оперативном уровнях, отражающее основной состав и порядок управленческих процедур, от оценки данного вида затрат и подготовки варианта их оптимизации, до реализации управленческих решений. В том числе, предложен метод анализа трансакционных издержек, основанный на экспертной оценке показателей выделенной ранее расширенной классификации путем сопоставления различных групп критериев. Кроме того, представлен механизм применения соответствующих тактических и оперативных моделей в целях эффективного текущего управления ресурсами и синхронизации мер оптимизации трансакционных издержек с общими целями организации.

Теоретическая и практическая значимость результатов, полученных в исследовании, состоит в том, что основные теоретические и методологические положения, а также сформулированные выводы могут быть использованы в направлениях:

- развития управленческого инструментария и практико-ориентированных моделей управления предпринимательскими структурами на основе регулирования их трансакционных издержек;
- совершенствования методических основ управления стратегической устойчивостью предпринимательских структур в условиях неопределенности внешней среды и многообразия рыночного взаимодействия;
- дальнейшей разработки аналитических и оценочных инструментов, направленных на оптимизацию трансакционных издержек организации.

Теоретические и практические рекомендации, представленные в диссертационном исследовании, могут быть применены в отечественном народнохозяйственном комплексе и в деятельности отдельно взятых предпринимательских структур при разработке стратегических, проектных и программных документов, а также в образовательных целях при подготовке необходимых для предпринимательского сектора управленческих кадров и в учебных процессах ВУЗов.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика предпринимательства): п. 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности; п. 8.13. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности; п. 8.21. Закономерности и особенности развития хозяйственных связей предпринимательских структур; п. 8.22. Обеспечение устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса.

Апробация и внедрение результатов исследования. Теоретические положения диссертации были представлены автором на научно-практических конференциях: «Российское предпринимательство: история и современность». – М.: Российская Академия предпринимательства, 2013 и др. Разработанные рекомендации и основные результаты настоящей диссертационной работы

прошли практическую апробацию и внедрены в деятельность ряда предпринимательских структур, функционирующих в различных отраслях российской экономики: ООО «ПромМагистраль», ООО «Идальго Имидж» и др. Свидетельством этого служат справки о внедрении научных результатов, приложенные к диссертационному исследованию.

Публикации результатов исследования. По теме диссертационной работы опубликовано 9 научных работ общим объемом 3,92 п.л. (из них авторских 3,8 п.л.), в том числе 3 статьи в изданиях, рекомендуемых ВАК Минобрнауки РФ.

Структура и объем диссертационного исследования. Структура и содержание диссертации определены целью и направлением исследовательских задач, предметом исследования, теоретической и практической значимостью рассматриваемых проблем. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты трансакционных издержек в контексте деятельности предпринимательских структур

1.1. Трансакционные издержки: сущность, классификация, проблемы выявления и измерения

Появление понятия «трансакционные издержки» в рамках институционального направления экономики в начале XX века стало важным теоретическим достижением, открывающим возможность принципиально нового взгляда на природу и основные закономерности экономической реальности.

Положения ортодоксальной неоклассической теории, широко используемые в экономическом анализе ранее, опирались, в основном, на представления о рынке как совершенном механизме, свободном от каких-либо издержек функционирования. Основными характеристиками такой системы признавались:

- абсолютная рациональность индивидов;
- полная доступность рыночной информации (в том числе, относительно технологий и цен) для всех заинтересованных экономических субъектов;
- совершенная конкуренция (где взаимная зависимость участников сделок минимальна, а решения экономических субъектов практически не влияют на состояние друг друга).

В отличие от традиционного, институциональный подход строился на осознании сложности и неопределенности рыночной среды, где индивиды отличаются ограниченной рациональностью, а экономические субъекты действуют в условиях асимметрии и неполноты информации. Исходя из этих соображений, в основах трансакционной теории, заложенных в 1937 году Р. Коузом в статье «Природа фирмы», сам процесс взаимодействия экономических субъектов был признан затратным, а в качестве одного из ключевых факторов функционирования экономической системы была выделена категория трансакционных издержек.

Рассуждая о том, почему на рынке возникают фирмы, Р. Коуз отмечает, что рыночное взаимодействие сопровождается рядом проблем, в том числе, «...покупатели и продавцы должны находить друг друга: покупатели должны знать, что продавцы могут им предложить, а продавцы – что покупатели хотят приобрести. Обе стороны должны знать цены, по которым другая сторона готова совершать операции: стороны должны вести переговоры, разрабатывать контракты, обеспечивать уверенность в их соблюдении и так далее. Именно затраты такой деятельности я называю трансакционными издержками»[1]. Образование фирм он связывал с целями минимизации данных издержек через стабилизацию взаимных связей и создание устойчивых контрактных отношений. Таким образом, по его мнению, трансакционные издержки – это издержки использования ценового механизма рынка и внутренних административных механизмов контроля.

Надо отметить, что понятие «трансакция» (от лат. transactio – совершение, договор) было введено в экономический анализ Дж. Коммонсом несколькими годами ранее, в книге «Институциональная экономика» (1931 г.). Полагая, что «трансакция – это не обмен товарами, а отчуждение и присвоение прав собственности и свобод, созданных обществом»[2], он определил ее основу конфликтом интересов, и выделил следующие три вида трансакций:

1. Трансакция сделки – предполагает равноправное (симметричное) положение сторон, и основана на факте передачи товара с отчуждением и присвоением прав по обоюдному согласию в рамках экономических интересов каждой стороны;
2. Трансакция управления – основана на иерархическом (асимметричном) положении сторон, возникает в процессе осуществления управленческих функций, где одна из сторон наделена правом принимать решения, а другая находится в подчинении;
3. Трансакция рационирования – характеризуется доминирующим положением

[1] Коуз. Р. Фирма, рынок, право. − М.: Новое издательство, 2007. – С.87.

[2] Commons J.R. Institutional Economics – The University of Wisconsin Press, Madison. 1959. – Vol. I. – P. 150-152.

сторон, т.е. сохраняется асимметрия, но управление заменяется спецификацией прав коллективным органом (с распределением ресурсов в пользу какого-то субъекта, без функций управления, например, решение арбитражного суда в отношении спора, утверждение бюджета советом директоров и т.п.).

Таким образом, трансакции касаются и материальных, и контрактных аспектов обмена и весьма разнообразны по затратам, требуемым от хозяйствующих субъектов. Трансакционные издержки, в свою очередь, могут сделать трансакции более или менее экономичными, в зависимости от ситуации.

Итак, понятие трансакционных издержек уверенно закрепилось в экономической науке, хотя с течением времени идеи Р. Коуза многократно преломлялись исследователями. Особую популярность в западной литературе развитие теории приобрело с 60-х годов, а к концу XX века она привлекла внимание и некоторых отечественных экономистов, которые использовали данную концепцию в качестве базы для осмысления происходящих процессов переходного периода российской экономики.

Тем не менее, единого общепризнанного определения трансакционных издержек до сих пор не сложилось. Каждый из экономистов привносил в данное понятие элементы собственных взглядов на природу такого рода затрат. Если основоположники теории (Р. Коуз, Д. Норт, К. Эрроу[3]) допускали существование трансакционных издержек исключительно в экономике обмена правами собственности (то есть в рыночной экономике), то другие исследователи (С. Чанг, А. Алчиан, Г. Демсец[4]) признавали их присутствие и при плановом способе хозяйствования.

К. Эрроу определял издержки эксплуатации экономической системы в качестве трансакционных, сравнивая их с физической силой трения: «Подобно тому, как каждому известному физическому объекту придается такая форма,

---

[3] См.: Коуз. Р. Фирма, рынок, право. − М.: Новое издательство, 2007; Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997; Эрроу К. Возможности и пределы рынка как механизма распределения ресурсов. – М.: THESIS, 1993. – Т.1. – № 2. – С.54-76.

[4] См.: Chueng S. On the New Institutional Economics – Contract Economics: Blackwell Publishers, 1992; Алчиан А., Демсец Х. Производство, информационные издержки и экономическая организация // Истоки. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. – С.166-207.

которая способствует либо минимизации трения, либо получению за счет него какого-либо полезного эффекта (колесо, например, служит и тому, и другому), так фактически и любой известный институт возникает как реакция на присутствие трансакционных издержек и для того, по-видимому, чтобы минимизировать их воздействие, увеличив тем самым выгоды от обмена»[5].

По мнению С. Чанга, «В экономике с двумя и более участниками трансакционными издержками следует считать все затраты сверх и помимо собственных издержек производства. Чем сильнее в экономике интенсивность обмена, тем выше при прочих равных условиях уровень трансакционных издержек»[6]. К такому подходу склонялись многие неоинституционалисты, приходя к выводу, что чем дальше состояние реальной экономической системы от модели равновесия Л. Вальраса, тем более высоким уровнем трансакционных издержек она характеризуется.

О. Уильямсон, один из наиболее авторитетных последователей Р. Коуза, считал, что «Любая проблема, которая так или иначе может быть сформулирована как проблема заключения контракта, может быть исследована с позиции трансакционных издержек»[7], тем самым отмечая, что содержание данного понятия во многом зависимо от употребляемого контекста проблемы.

Изучая различные подходы, можно заметить, что большинство исследователей стремилось распространить область определения трансакционных издержек на весьма обширный диапазон экономических явлений. Данная категория применяется для обозначения изменения и закрепления прав собственности хозяйствующих субъектов, процесса обмена данными правами – товарами и услугами, различной информацией, юридическими обязательствами, разнообразными сделками (как отдельными, так и долгосрочными), сопровождаемыми определенной затратой ресурсов, а иногда даже потерями, что

---

[5] Эрроу К. Возможности и пределы рынка как механизма распределения ресурсов // THESIS. – 1993. – Т. 1. – № 2. – С.54-76.

[6] Chueng S. On the New Institutional Economics – Contract Economics: Blackwell Publishers, 1992. – P.52.

[7] Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки и отношенческая контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.

и составляет основу трансакционных издержек. Некоторые экономисты причисляют к трансакционным и те издержки, которые связаны с использованием ресурсов внутри самой компании (например, П. Милгром, Дж. Робертс, Р. Капелюшников[8]), а также сопровождающие внутрифирменное взаимодействие. Так, по словам В. Токарева, «Трансакционные издержки – затраты времени и других ценных ресурсов фирмы на разнообразные контакты с внешним окружением, а также на внутренние коммуникации: на контакты с налоговыми и другими государственными органами, на общение с покупателями, поставщиками, партнерами и т.д.»[9].

Здесь необходимо отметить, что существуют и узконаправленные трактовки категории трансакционных издержек, конкретизирующие ее по отношению к определенным действиям. К примеру, в экономических словарях и глоссариях можно встретить следующее определение: «Трансакционные издержки – это операционные издержки сверх основных затрат на производство и обращение; косвенные, сопряженные затраты, расходы»[10]. Однако позиция широкого взгляда на понятие трансакционных издержек представляется более оправданной с точки зрения охвата всего разнообразия ситуаций экономического взаимодействия сложной современной рыночной среды, характеризующейся неопределенностью, ассиметричностью информации и высокой степенью конкуренции.

Для полноты анализа категории трансакционных издержек на данном этапе важно обозначить структуру совокупных затрат компании. Д. Норт и Дж. Уоллес предложили делить все издержки фирмы на две основные части: трансформационные (связанные с использованием ресурсов для получения готового продукта, т.е. по трансформации физических свойств продукта) и трансакционные (связанные с подготовкой и осуществлением рыночных сделок,

---

[8] См.: Капелюшников Р.И. Экономическая теория прав собственности (методология, основные понятия, круг проблем) – М.: ИМЭМО, 1990; Milgrom P., Roberts J. Economics, Organization and Management. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992. – P.29.

[9] Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления. // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С.46-49.

[10] Например: Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999.

т.е. по обеспечению взаимодействия хозяйствующих субъектов). По их мнению, «Если уровень трансформационных издержек определяется в первую очередь технологическими факторами, то уровень трансакционных издержек – институциональными»[11].

Кстати, некоторыми исследователями (в частности, Р.Капелюшниковым) в дополнение данной структуры выделена третья группа издержек фирмы – организационные, обусловленные использованием ресурсов внутри самой компании, при этом имеется в виду, что они являются связанными с трансакционными издержками в обратно пропорциональной зависимости. Но данный подход видится неоднозначным за неимением механизмов определения взаимного соотношения двух групп и излишней сложности использования в практических целях.

Таким образом, обобщая исследовательские точки зрения на сущность трансакционных издержек, можно сформулировать следующее определение категории в его широком смысле: трансакционные издержки – совокупность экономических издержек, не относящихся непосредственно к физическому процессу производства; это денежные и неденежные издержки сверх основных затрат на производство и обращение, появляющиеся при принятии управленческих решений о реализации товаров и услуг (т.е. расходы, связанные с организацией бизнеса, получением информации по поводу рынков сбыта, о покупателях, поставщиках, конкурентах и ценообразовании, с затратами на рекламу, с процессом заключения контрактов, с обеспечением юридической защиты и т.п.).

Говоря о широте понятия трансакционных издержек, интересно подробнее остановиться на вопросе их видовой идентификации. Как и в случае определения природы и сущности данной категории, среди исследователей существует множество различных подходов в отношении классификации трансакционных издержек.

---

[11] Wallis J.J., North D.C. Measuring the transactional sector in American economy, 1870-1970. – In: Long-term factors in American economic growth. Ed. by Engerman S., Chicago, 1986. – P.97.

К примеру, рассматривая трансакции как определенный тип взаимодействия и определяя различные характеристики, непосредственно влияющие на объем требуемых затрат, О. Уильямсон разделял их по трем основным признакам[12]:

1. Степень специфичности, которая делит трансакции на общие (относящиеся к стандартным ресурсам, представляющим интерес для множества компаний и обладающим определенной ценностью, вне зависимости от места их использования) и специфические (уникальные по какой-либо характеристике активы, использование которых ценно только в определенной ситуации – поэтому здесь важны продуманные меры по защите конкретных интересов, что требует дополнительных расходов);
2. Степень неопределенности – различает трансакции по зависимости от непредсказуемых будущих событий (так, при долгих сделках у партнеров может быть размытое понимание состояния рынка на момент ее завершения, поэтому вместо типового контракта необходима гибкая форма, включающая дополнительные меры по защите сторон);
3. Степень повторяемости – трансакции рассматриваются как однократные или регулярно возобновляющиеся.

Чем выше степень повторения, неопределенности и специфичности в сделке, тем более значительны трансакционные издержки и сильна необходимость установления качественных долговременных отношений сторон. И наоборот, у однозначных и кратких трансакций со стандартными ресурсами издержки будут относительно невысоки, и можно ограничится простейшей формой оформления сделки.

В дальнейшей проработке данного вопроса исследователями были выделены дополнительные видовые характеристики трансакций, в том числе:

- По степени длительности сделок – трансакции могут быть короткими или длительными (к примеру, при длительных контрактах отношения сторон часто приобретают менее формальный характер, и в сложных ситуациях проблемы

[12] Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки и отношенческая контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996. – С.438.

могут быть решены путем переговоров, что позволяет избежать расходов на формальные механизмы – суд, арбитраж и т.п.);

- По степени измеримости характеристик – выделяют сделки с легко- или трудноизмеримыми конечными результатами (в зависимости от сложности организации контроля за выполнением сторонами взятых обязательств, например, по качеству и количеству);
- По степени взаимной зависимости сделок – трансакции могут быть автономными либо тесно связанными с другими сделками (чем выше зависимость фирмы от решений, принимаемых другими субъектами рынка, тем больше ресурсов затрачивается на координацию действий).

Разнообразие видов трансакций во многом обусловливает сложность и многофакторность трансакционных издержек. В ходе анализа аспектов трансакционных издержек различными экономистами предлагались собственные типологии в соответствии с направлениями конкретных изысканий в определенной рассматриваемой проблематике. Например, ряд авторов разделял их на две основные группы в зависимости от этапности заключения контракта по сделке – возникающие до заключения сделки (так называемые издержки ex ante) и после ее заключения (издержки ex post). Такого подхода придерживались, в частности, О. Уильямсон, Т. Фишер, А. Олейник (последний – полагая, что это даст возможность определения их количественной оценки[13]). Однако и в рамках данной концепции наблюдается разность во взглядах в отношении расшифровки состава выделенных групп. Обзор вариантов различных авторских классификаций представлен в Приложении 1.

Несмотря на такое разнообразие взглядов, существует наиболее общепринятая классификация трансакционных издержек (по некоторым версиям, ее авторство принадлежит Д. Норту), которой сегодня придерживается большинство зарубежных и отечественных экономистов по причине наиболее полного общего содержания. Согласно ей выделяют следующие пять основных

[13] Олейник А.Н. Институциональная экономика. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С.140.

групп трансакционных издержек:

1. Издержки поиска информации – затраты ресурсов и времени на обеспечение информации о состоянии рынков, существующих товарах и услугах, ценах и качестве, потенциальных покупателях и продавцах и т.д.. Сюда относят расходы на маркетинговые исследования и рекламу, использование каналов связи, ожидание при выборе лучшего варианта (поставщика, услуги, товара), изучение деловой репутации партнера, получение информации о существующих инновациях, а также потери, возникающие из-за недостоверности либо неполноты входящей информации.
2. Издержки ведения переговоров и заключения контрактов, обусловленные рыночной необходимостью отвлечения значительных ресурсов на данные процессы. Включают затраты на проведение переговоров, разработку и согласование условий сделки, собственно процесс заключения контракта, стоимость нотариальных и юридических услуг, участие в конкурсах по выбору контрагента, а также потери из-за неудачно заключенных и плохо защищенных контрактов. Величина таких затрат зависит от количества участников и сложности предмета сделки.
3. Издержки измерения – касаются затрат, необходимых для измерения качества и количества товаров и услуг, т.е. это расходы на необходимую измерительную технику, проведение самого измерения, на меры, предупреждающие ошибки измерения, а также потери от ошибок. В силу того, что некоторые характеристики товара могут быть весьма сложно измеримы, объем таких издержек во многом зависит от правильности выбора параметров измерения, кроме того, они растут с повышением требований к точности.
4. Издержки спецификации и защиты прав собственности – могут возникнуть вследствие некорректных формулировок контракта, а также в условиях нестабильной правовой системы в обществе. Данная группа включает расходы на содержание судов, арбитража, других государственных органов, на юридические услуги, а также затраты, необходимые для восстановления нарушенных прав, и потери от их плохой спецификации и защиты.

5. Издержки оппортунистического поведения – связаны с трудностями точной оценки поведения другого участника сделки, т.е. обусловлены возможностью недобросовестных действий субъектов в рамках взятых на себя обязательств, например – уклонения от условий контракта, нарушающие условия сделки или нацеленные на получение односторонних выгод в ущерб партнеру. Сюда включают издержки из-за невыполнения договорных обязательств (в том числе, денежные потери в результате инфляции при задержке оплаты отгруженного товара, остановка производства при срыве поставки сырья), мошенничество или обман со стороны партнера по сделке, бездельничанье на работе, манкирование взятыми обязательствами и т.п. Выделяют две формы оппортунистического поведения, характеризующиеся:
   1) выполнением обязательств в меньшем объеме, чем требуется по договору, либо преднамеренным невыполнением контрагентом своих обязательств (данная форма в литературе получила название «Моральный риск (отлынивание)», от англ. Moral hazard);
   2) поведением, провоцирующим сделки, которые относятся к инвестициям в специфические ресурсы, иначе говоря, создающим ситуации, при которых сделка либо в целом ведение бизнеса по каким-либо причинам возможны только при наличии определенных факторов, отсутствие даже одного из которых влечет нарушение процесса, в связи с чем могут возникнуть существенные потери для остальных участников (эту форму определяют как «Вымогательство», от англ. Hold-up).

Перечисленные виды трансакционных издержек в целом дают основную картину данной категории непроизводственных затрат, однако было бы излишне смелым утверждать, что они в полной мере отражают все их многообразие, поскольку касаются отношений организации в основном с внешней средой. Но внутренние расходы фирмы, связанные с управлением и координацией процессов, зачастую аналогичны внешним – в соответствии с некоторым сходством механики внутренних и внешних рыночных взаимодействий. Как уже упоминалось выше, некоторые экономисты (Р. Капелюшников, П. Милгром, Дж.

Робертс[14]) считают необходимым в общую классификацию включать еще один тип затрат, имеющий отношение к внутриорганизационным управленческим издержкам, и с данным утверждением имеет смысл согласиться.

Таким образом, в качестве шестой группы в классификации трансакционных издержек предлагается учитывать так называемые «издержки "политизации"» – обобщающую категорию затрат ресурсов, сопровождающих принятие решений внутри организаций. Здесь играют роль проблемы, относящиеся к управленческим функциям, например – различия целеполагания в компании, размытое представление о стратегических целях и задачах, конфликты и т.п. Нередко трудности и потери, возникающие в процессе достижения взаимного согласия, являются не меньшим источником тех видов издержек, которые были рассмотрены выше.

В соответствии с организацией управленческих процессов в компании различают две формы трансакционных издержек «политизации»:

- Издержки коллективного принятия решений – преимущественно свойственны фирмам, находящимся в совместной собственности (акционерные общества, партнерства и т.п.), где участники решения наделены равными правами. Однако сам процесс принятия коллективного решения требует затрат ресурсов (времени и усилий) для его выработки, и при этом не гарантирует его эффективности, а кроме того, необходима разработка системы правил и контроля, предотвращающих создание коалиций, влияющих на принятие решений в свою пользу.
- Издержки влияния – присущи централизованной системе, когда вышестоящие органы принимают решения, обязательные к исполнению нижестоящими. Характеризуется риском потерь эффективности решений из-за искажения информации, передаваемой на верх с целью влияния на принимаемые решения, затрат ресурсов на попытки такого влияния, а также затрат на сокращение издержек влияния и предотвращение внутренней политизации.

[14] См.: Капелюшников Р.И. Экономическая теория прав собственности (методология, основные понятия, круг проблем) – М.: ИМЭМО, 1990; Milgrom P., Roberts J. Economics, Organization and Management. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992. – P.29.

Здесь необходимо отметить, что в литературе встречается и иная трактовка понятия «издержки влияния», по механизму аналогичная вышеуказанному, но связанная со взаимодействиями организации во внешней среде – в контексте стремления экономических субъектов воздействовать на решения государственных и регулирующих органов в свою пользу, с целью получения определенных льгот и привилегий, путем лоббистской деятельности. Надо признать, что данный вид издержек довольно часто встречается на практике, хоть и не выделяется исследователями в рамках принятой классификации.

В продолжение вопроса трансакций в сфере отношений с регулирующими органами представляет интерес еще одна разновидность трансакционных издержек, фигурирующая в отечественных научно-практических разработках: издержки по преодолению административных барьеров, связанные с недостатками регулирующей системы и включающие затраты на бюрократические услуги, различные «отступные», а также потери от соответствующих непроизводительных затрат времени (расходы по регистрации юридических лиц, обязательной сертификации товаров и услуг, лицензирования отдельных видов деятельности, текущего контроля со стороны различных ведомств, получения разрешений и согласований с органами исполнительной власти, получение субсидий или кредитов через государственные механизмы поддержки предпринимательства, получение контрактов на государственные закупки, в связи с изменением стандартов учета и налогового законодательства и т.п.). И действительно, для российских экономических реалий наличие таких расходов также является подтвержденным фактом.

Итак, трансакционные издержки – сложное многофакторное явление, формируемое в процессе большого количества самых разнообразных взаимодействий, не только рыночного, но и государственно-политического, и внутрифирменного характера, а потому сложно поддающееся однозначной классификации. Есть основания полагать, что рассмотрение трансакционных издержек с позиции факта проведения рыночной сделки является довольно однобоким, т.к. на практике трансакции наблюдаются не только в данном

процессе, но и в ряде других взаимодействий субъектов экономики. Кстати, данная точка зрения совпадает с видением Дж. Коммонса, который даже при первоначальном выделении видов трансакций, рассмотренном ранее, учитывал разносторонность их отношенческих типов и источников[15]. Таким образом, можно констатировать, что дискуссия среди экономистов по поводу подходов и типологии многосложной категории трансакционных издержек, продолжающаяся многие годы, до сих пор не привела к выработке единого общего решения.

Тем не менее, в целях детального анализа целесообразно рассматривать трансакционные издержки через самое широкое количество аспектов, не сосредоточиваясь только на каком-либо одном из подходов во избежание упущения нюансов конкретной ситуации, которые бывают не всегда сразу очевидны. В этой связи предлагается расширенная классификация понятия, обобщающая и систематизирующая наиболее распространенные исследовательские подходы и рассматривающая весь видовой спектр трансакционных издержек с точки зрения двух укрупненных групп критериев – общих и функциональных (рис. 1.1).

Несмотря на рассмотренную разность подходов, все исследователи трансакционных издержек единогласны в вопросе проблематики их выявления и измерения. Безусловно, количественная оценка затрат на трансакции является достаточно непростым и трудоемким процессом – по причине как многообразия и разнородности видов затраченных ресурсов, которые необходимо учитывать (денежные, временные и проч.), так и потому, что далеко не все эти издержки явны (значительная их часть может производиться в неофициальной сфере взаимоотношений). Именно эти трудности измеримости трансакционных издержек создают барьеры для их полноценного практического учета в рамках конкретной организации.

[15] Commons J.R. Institutional Economics – The University of Wisconsin Press, Madison. 1959. – Vol. II. – P. 646-647.

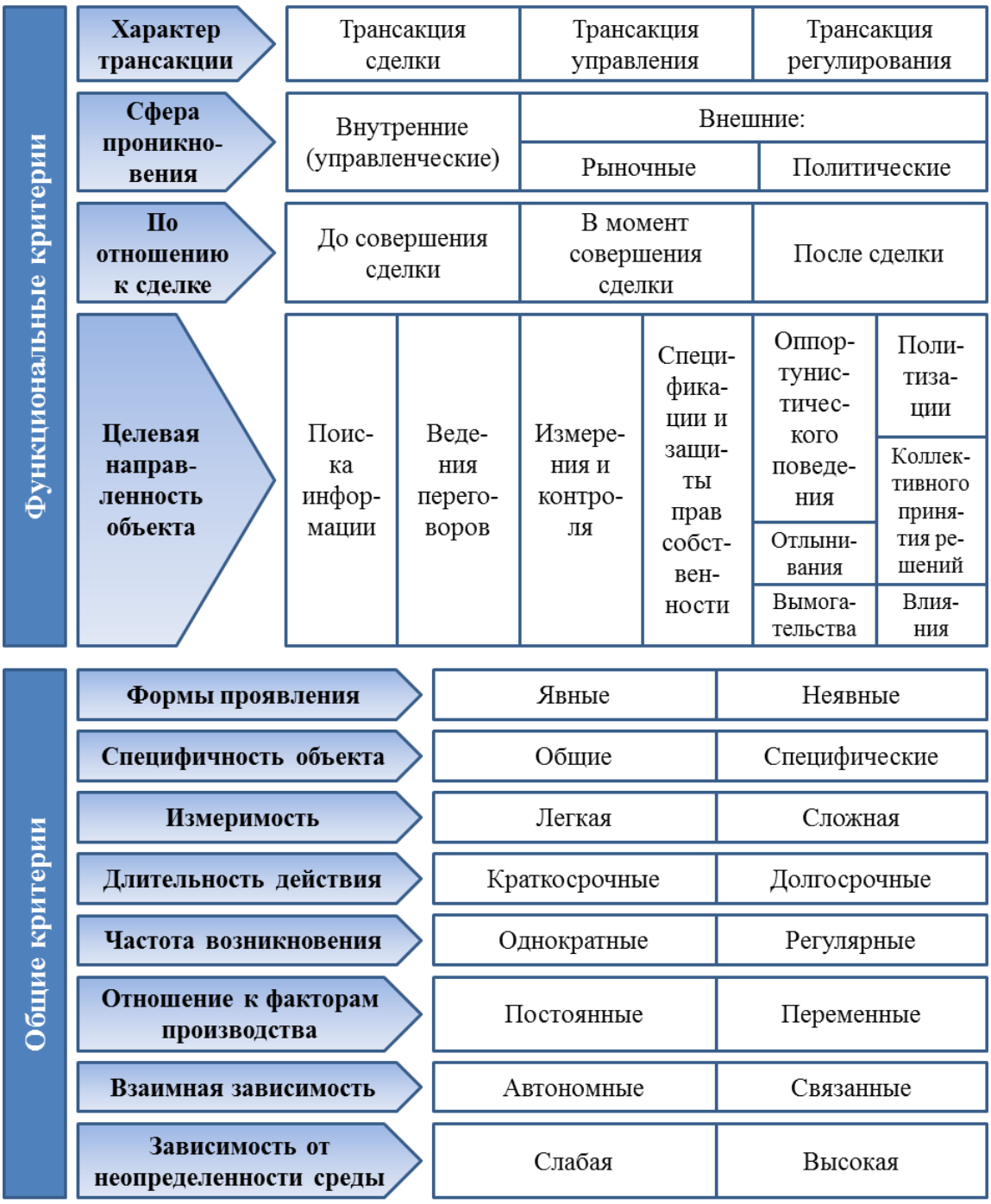


Рис. 1.1. Расширенная классификация трансакционных издержек[16]

Экономистами выделено два основных способа оценки величины трансакционных издержек: ординалистский (порядковый, заключающийся в экспертном сравнительном анализе величин трансакционных издержек, к примеру, возникающих при совершении сделки в различных контрактных и организационных формах) и кардиналистский (количественный, нацеленный на получение данных, показывающих абсолютную величину трансакционных

[16] Разработано автором.

издержек либо их долю в ВНП или ВВП, в стоимости контракта как цену совершения сделки (через оценку времени, затраченного на данный процесс).Большинство исследователей являются сторонниками ординалистского подхода, тем не менее, неоднократно делались попытки количественного измерения величины трансакционных затрат. В этом смысле практически единственное полноценное количественное исследование провели Дж. Уоллис и Д. Норт, которые предложили оценивать общую динамику трансакционных издержек в сравнении с показателями трансформационных затрат. Они рассмотрели экономику США в столетнем периоде с точки зрения взаимодействия двух соответствующих секторов: трансформационного (отвечающего за преобразование производственных ресурсов в конечную продукцию) и трансакционного (обеспечивающего доставку производственных ресурсов, т.е. инфраструктуру рынка), и показали, что доля трансакционных расходов в современной экономике весьма высока, так, их доля в ВНП США уже к 1970 г. достигала 55%[17].

Данная методология расчета не единожды критиковалась, однако до сих пор является самым распространенным способом определения макроэкономических объемов трансакционных издержек, позволяющим исследователям говорить об их продолжающемся росте. Например, экономисты определяют трансакционные показатели развитых стран в размерах, превышающих уже 60-70% национального ВВП. По поводу российского рынка в этом плане не существует официальной статистики, но по экспертным оценкам на сегодняшний день величина доли отечественного трансакционного сектора в ВВП находится практически на уровне стран первого эшелона (хотя и имеет во многом иную природу возникновения).

В любом случае, повторим, что методология Дж. Уоллиса и Д. Норта касается измерения трансакционных издержек в макроэкономическом ракурсе. Что касается оценки расходов на трансакции на микроэкономическом уровне в рамках деятельности отдельного предприятия, то для таких расчетов данный

[17] Wallis J.J., North D.C. Measuring the transactional sector in American economy, 1870-1970. – In: Long-term factors in American economic growth. Ed. by Engerman S., Chicago, 1986. – P.95-161.

способ представляется малоприменимым по причине его излишней укрупненности и общности, не учитывающей конкретику частной ситуации, присутствующих факторов влияния и целевую направленность исследования, без которых результаты будут весьма размыты и поверхностны. Поэтому для анализа трансакционных затрат конкретной организации более адекватным видится применение ординалистского подхода либо использование комбинации методов, в зависимости от ситуации.

По оценкам экспертов доля трансакционных издержек в общих расходах предпринимательских структур сегодня весьма высока, причем, это обусловлено как сложностью и подвижностью современной экономической среды, характеризующейся высокой степенью конкуренции, так и широтой рыночных взаимодействий компаний, в том числе, огромным количеством контрагентов и осуществляемых между ними трансакций. Кроме того, высокий показатель трансакционных затрат субъектов российской экономики связывается с отсутствием развитости рыночной инфраструктуры и налаженного механизма взаимодействия между государственными органами и предпринимательскими структурами.

Следовательно, анализируя трансакционные издержки на уровне компании, надо не забывать, что на деятельность любой организации большое влияние оказывают разнообразные элементы внешней и внутренней среды, и именно в них кроется источник множественности институциональных взаимосвязей, то есть, по сути они и составляют общую структуру факторов, в различных своих сочетаниях определяющих особенности и объем проводимых трансакций (см. Приложение 2). Поэтому при исследовании трансакционных издержек предпринимательских структур необходимо учитывать воздействие всех групп факторов – макроэкономических (текущая экономическая ситуация, внешнеэкономические отношения, геополитическое положение и т.д.), микроэкономических (отраслевая принадлежность, профиль и специализация компании, ее технологическое оснащение, способ ведения бизнеса, поведение и ожидания окружающих контрагентов, состав и квалификация штата и проч.), социально-культурных

(особенности менталитета, принятые в обществе модели поведения и делового оборота, образовательный уровень окружения и т.п.), правовых (действующее законодательство, формы правовой защиты) и т.д.

Таким образом, величина и структура трансакционных издержек определяется индивидуальными особенностями компании, и хотя данный факт еще более затрудняет и без того сложный процесс выявления и измерения таких затрат, в то же время при взвешенном комплексном подходе это расширяет возможность альтернативности и гибкости в выработке собственных управленческих решений относительно регулирования и экономии расходов. Однако надо констатировать, что инструментарий определения количественной оценки и способов оптимизации объема трансакционных издержек на уровне отдельной организации весьма скромен, и экономическая литература не предлагает сформированных механизмов и моделей для практического применения. В этой связи представляется весьма важной проработка теоретико-методологической базы управленческих подходов в данной области.

Но прежде всего представляется необходимым определить современное экономическое значение трансакционных издержек в ракурсе трансакционного сектора экономики и деятельности предпринимательских структур данной сферы, что будет рассмотрено далее.

1.2. Парадигма трансакционных издержек в ракурсе функционирования трансакционного сектора и предпринимательских структур данной сферы

Общий объем и структура трансакционных издержек предпринимательских структур зависят от множества различных факторов, среди которых одними из главных являются вид деятельности и специализация организации, так как именно способ ведения бизнеса определяет широту и качество взаимодействий, вызывающих данные расходы.

Как уже рассматривалось в предыдущем разделе, Дж. Уоллис и Д. Норт определили различия между экономическими секторами, исходя из природы их

основных затрат[18]. Рассматривая экономические отношения в неразрывной связи с осуществлением различного рода трансакций, неизбежно предполагающих определенные издержки (объем и вид которых обусловливается необходимыми для того или иного процесса ресурсами), ими предлагается общий объем издержек организации разделить на две основные составляющие: трансформационные (т.е. производственные) и трансакционные издержки. По авторскому определению Дж. Уоллиса и Д. Норта, «Трансакционные издержки – это затраты, связанные с проведением обменов, издержки, связанные с выполнением трансакционной функции. Трансформационные издержки – это затраты, связанные с преобразованием материальных затрат в конечную продукцию»[19]. Далее, в рамках разработки методологии оценки величины трансакционных издержек, современная экономика была представлена исследователями в ракурсе взаимодействия двух соответствующих секторов – трансформационного (производственного) и трансакционного (не связанного с производством).

Для расчета общего объема трансакционных издержек в национальной экономике этими исследователями были выделены три основные группы составляющих трансакционного сектора:

1. Рыночные издержки отношений «продавец-покупатель» (собственно услуги трансакционного сектора);
2. Внутрифирменные издержки взаимодействия с посредниками (включая стоимость трансакционных услуг внутри трансформационного сектора – содержание управленческого персонала, юристов, маркетологов и проч.);
3. Общий объем потерь и затрат, возникающих в связи с защитой прав собственности (т.е. обусловленных несовершенством рынков и существующих институтов).

С точки зрения Дж. Уоллиса и Д. Норта, если экономические субъекты

[18] Wallis J.J., North D.C. Measuring the transactional sector in American economy, 1870-1970. – In: Long-term factors in American economic growth. Ed. by Engerman S., Chicago, 1986. – P.97.

[19] Там же, P.97.

осуществляют процесс обмена при содействии посредника, их «трансакционные издержки, которые результируются в обмене рыночного товара или услуги, являются закупкой “трансакционных услуг”. Трансакционные услуги – заметный элемент трансакционных издержек»[20]. Посреднические организации, которые оказывают рыночные трансакционные услуги, в свою очередь, составляют «трансакционные отрасли».

Таким образом, авторами был выделен определенный структурный состав трансакционного сектора:

1. Частная сфера обеспечения трансакций, включающая следующие отраслевые направления:
   - банковский сектор и страхование (посредничество при обмене финансовыми требованиями и рисками),
   - операции с недвижимостью (посредничество в процессе передачи прав собственности),
   - юридические услуги (координация заключения и контроль контрактов);
   - оптовая и розничная торговля (в части осуществляемой ими трансакционной функции);
2. Общественная сфера обеспечения трансакций, в том числе:
   - государственные трансакционные услуги (затраты на правоохранительную и судебную системы, издержки на национальную оборону и т.п. – посредничество в защите прав собственности, подписания контрактов, т.д.),
   - трансакционные услуги, предоставляемые общественными объединениями и некоммерческими организациями (третейские суды и т.д.).

Здесь необходимо напомнить, что в объеме трансакционного сектора также учитываются затраты на управление в остальных отраслях. В современной экономике границы между определенными рыночными и внутрифирменными издержками сглаживаются, что обусловлено прогрессирующим разделением труда. Так, в зависимости от ситуации, некоторые трансакционные услуги могут

[20] Там же, P.99.

быть предоставлены как внутренними подразделениями организации, так и внешними посредниками. При этом сам процесс взаимодействия и в том, и в другом случае содержательно одинаков, т.е. сопровождается соразмерными издержками для компании. Соответственно, оказание трансакционных услуг внутри трансформационной экономики можно с полным правом рассматривать в качестве третьей составляющей трансакционного сектора, либо включать объем его затрат в общую величину частного блока сферы обеспечения трансакций (как аналогичное направление по самой сути издержек).

Таким образом, Дж. Уоллис и Д. Норт определили сферу обеспечения трансакций в достаточно широком смысле. Однако существуют сторонники более узкого подхода к данной категории, полагающие, что к трансакционному сектору следует относить только финансовые услуги. К примеру, по мнению И.Ш. Хасанова, «под трансакционным сектором экономики в узком определении этого понятия… понимается место финансового сектора в процессе общественного производства капитала»[21].

Конечно, финансовые трансакционные услуги обеспечивают оборот капитала, что в результате содействует расширению общественного воспроизводства. Тем не менее, с точки зрения рассмотрения трансакционного сектора как определенного проводника и регулятора, который не только способствует перемещению ресурсов внутри трансформационной сферы, но и обеспечивает производителей информацией о потребностях общества, на данный момент представляется правильным рассматривать его структуру именно в широком понимании.

Здесь необходимо дополнительно затронуть вопрос более точного определения рамок трансформационных и трансакционных услуг.

Бесспорно, трансформационный сектор включает все области, связанные с добычей и переработкой сырья, а также с производством. Что касается трансакционного сектора, его состав не столь однозначен, и сегодня в научном

[21] Хасанов И.Ш. Общественное воспроизводство и формирование трансакционного сектора национальной экономики России в современных условиях / И.Ш.Хасанов. – Казань: изд-во Казан. ун-та, 2007. – С.17.

сообществе существует различие позиций по данному вопросу. Сферы услуг и информационных технологий нельзя полностью относить к сегменту трансакций. Например, такие области, как культура, наука, образование и здравоохранение, по своей сути производящие общественное богатство в особой его форме, относятся к трансформационным. Есть мнение, что в принципе все виды услуг, рассчитанные на использование исключительно домашними хозяйствами (социальные, бытовые и т.д.), по той же причине необходимо причислять к трансформационному сектору. Учитывая, что в настоящее время человеческий капитал представляет собой, пожалуй, один из основных национальных экономических ресурсов, данный подход можно считать полностью оправданным. В это же время, все виды услуг, нацеленных только на сегмент B2B (т.е. предназначенные для организаций – к примеру, управленческие, маркетинговые и др.), безусловно, относятся к трансакционной сфере, поскольку составляют инфраструктуру бизнеса.

Некоторые экономисты более подробно анализируют сервисные отрасли на предмет качества их принадлежности к процессу трансакций. К примеру, Д.Н. Владиславлев ставит под сомнение включение транспортных услуг в трансакционную сферу (чего придерживается большинство авторов), аргументируя это тем, что «услуги пространственного взаимодействия следует отнести к трансформационному сектору экономики, поскольку они не обеспечивают движение экономических благ, а непосредственно его реализуют. Они меняют пространственное местоположение, т.е. непосредственно физически воздействуют на материю»[22]. Другие, напротив, склонны рассматривать трансакционный сектор несколько укрупненно. Так, Ю.А. Карпов, исследуя вопрос трансакций в российской экономике, высказывает мнение, что «трансакционный сектор состоит из трех подсекторов: торговый, финансовый и информационный»[23], предлагая, таким образом, собственную типологию, не

[22] Владиславлев Д.Н. Понятие трансакционной услуги, виды трансакционных услуг // Экономические науки. – 2010. – № 10 (71). – С.47-50.

[23] Карпов Ю.А. Развитие трансакционного сектора российской экономики: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Волгоград, 2008.

прибегая к излишней детализации.

В любом случае, такая разность взглядов зачастую связана с направлением конкретной разработки. Но есть основания полагать, что для общего анализа трансакционного сектора имеет смысл опираться на фундаментальный подход, предложенный Дж. Уоллисом и Д. Нортом, во избежание излишнего усложнения либо чрезмерного обобщения данных.

Возвращаясь к вопросу широкой и узкой трактовок категории трансакционного сектора, надо отметить, что для увязывания данных концепций экономистами был предложен термин «чистой трансакционной услуги», обозначающий услугу по обеспечению движения финансовых ресурсов. Соответственно, в качестве чистого трансакционного сектора экономики может рассматриваться только сфера финансового посредничества, иначе говоря, инфраструктура финансового сектора. Основными критериями выявления такой «чистоты» трансакционного характера услуги являются возможность четкого обозначения объекта трансакции (т.е. его определенная стандартизация, исключающая высокую степень вариативности актива), а также достаточная однозначность взаимоотношений в процессе обеспечения трансакции.

В отличие от финансовых трансакций, взаимоотношения в процессе перемещения реальных активов гораздо более сложны, что обусловлено разнообразием характеристик конкретных товаров и услуг, и множеством частных особенностей экономических отношений при их обмене, которые зачастую не позволяют идентифицировать отрасль как явно трансакционную. Следовательно, все остальные сферы, в той или иной мере обеспечивающие различные трансакции (т.е. способствующие расширению воспроизводства и относящиеся как к трансакционным, так и нетрансакционным областям), могут быть сгруппированы в понятии «смешанные трансакционные услуги» (или, как определяется в некоторых источниках, «трансакционные услуги по преимуществу»), что, вкупе с чистыми трансакционными услугами, и формирует общий состав широкого толкования понятия трансакционного сектора.

Итак, трансакционный сектор в широком смысле включает следующие

отраслевые направления: финансы (включая банковский сектор, кредитование, лизинг, операции с ценными бумагами и т.д.), торговое посредничество (оптовое и розничное различного назначения), информационное обслуживание (включая ряд услуг управленческого характера – бухгалтерских, кадровых, маркетинговых, IT-поддержки и др.), обеспечение безопасности и управление рисками (юридические услуги, страхование, услуги охраны, аудит, оценка и проч.), коммуникационные услуги (связь, транспорт и т.п.), а также риэлторские и прочие услуги, оказываемые общественными (государственными) и частными организациями.

Таким образом, трансакционный сектор представляет собой совокупность институциональных единиц, которые обеспечивают интенсивность взаимодействия хозяйствующих субъектов экономики в условиях асимметричности информации и неопределенности рыночной среды. Функционирование трансакционного сектора посредством выполнения ценообразующих и посреднических функций создает условия для кругооборота экономических ресурсов, реализует их поступление и перераспределение между различными производствами и сферами с целью наращивания возможностей экономического и инновационного развития.

Главным ресурсом и, одновременно, инструментом для эффективной работы трансакционного сектора является информация, имеющая первостепенную значимость для рациональности осуществляемого им воспроизводственного процесса. В данном факторе заключается сущностная и инновационная компонента трансакций.

Полноценное инновационное экономическое развитие на современном этапе невозможно без присутствия сильного трансакционного сектора (в той же мере, как рост производства практически неосуществим при низком качестве инфраструктуры). Именно поэтому трансакционный сектор сегодня играет весьма важную роль в экономике, являясь, по сути, ключевым аспектом ее инвестиционной привлекательности. Эффективность трансакционного сектора определяется степенью сокращения трансакционных издержек, т.е. экономией

производственных ресурсов, необходимых для расширения объемов выпуска продукции, которую он обеспечивает.

Объем трансакционного сектора в экономике может быть оценен с помощью методики Дж. Уоллиса и Д. Норта (оценка его доли в ВВП в сравнении с соответствующими показателями трансформационного сектора)[24]. Как уже отмечалось в предыдущем параграфе, сегодня трансакционный сектор представляет значительную часть мировой экономики: в передовых странах его объемы уже превышают показатели 70% национального ВВП, причем лидирующий уровень показывает экономика США, которая к началу XXI века обладала наивысшей степенью инвестиционных параметров и технологического обеспечения данной сферы. Современная российская экономика, развивающаяся в рамках глобальных тенденций, также характеризуется довольно обширным трансакционным сектором, хотя специалистами отмечается ряд его специфических свойств по сравнению с развитыми странами, в частности, иные долевые пропорции отраслей и видов деятельности, составляющих этот сегмент.

Несмотря на отсутствие официальных данных по объемам отечественного трансакционного сектора, предоставляющих какие-либо сформированные абсолютные или относительные показатели его величины и динамики, для исследования некоторых общих параметров этой сферы можно воспользоваться существующей информацией органов государственной статистики[25].

Например, изучая материалы по распределению организаций по отраслям экономики, можно выявить, что в соответствии со сведениями государственной регистрации в 2013 г. число организаций трансакционного сектора в целом составляло примерно 67% от общего количества предприятий России. Анализ структурного состава этих организаций позволяет выявить следующее отраслевое соотношение: наибольшая численность (более половины сектора) сосредоточена в области торгового посредничества (оптовая и розничная торговля, включая

[24] Wallis J.J., North D.C. Measuring the transactional sector in American economy, 1870-1970. – In: Long-term factors in American economic growth. Ed. by Engerman S., Chicago, 1986. – P.95-161.

[25] См., например: Федеральный ресурс государственной статистики. Россия в цифрах-14. Сборник. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_11/Main.htm.

ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования), значительная часть (около 30%) представлена операциями с недвижимым имуществом (включая аренду и предоставление услуг), а оставшееся количество предприятий (менее 20%) распределяется на доли всех остальных трансакционных отраслей, которые можно выделить из предоставляемых статистических материалов – финансовой деятельности, коммуникационных услуг (транспорта и связи), гостиниц и ресторанов, а также государственного управления и обеспечения военной безопасности, предоставления прочих услуг (рис. 1.2).

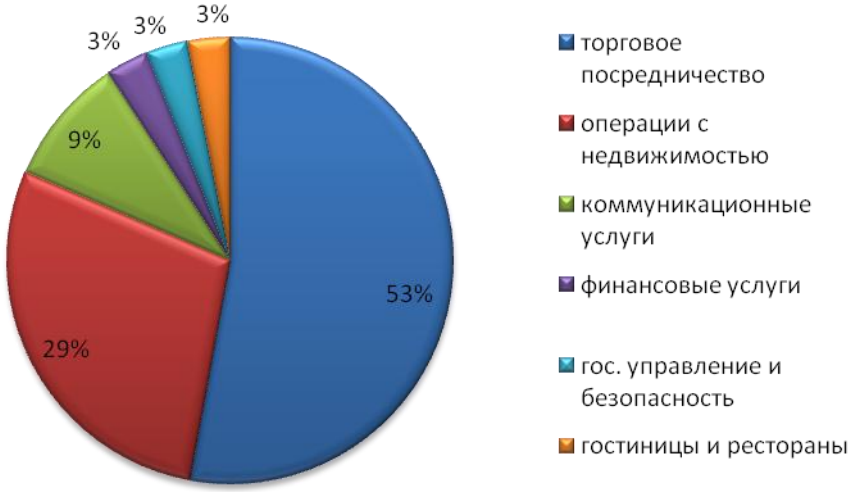


Рис. 1.2. Структура трансакционного сектора экономики России в 2013 г. (по числу организаций по видам экономической деятельности)[26]

В связи с недостатком информации в данном источнике по финансовому обороту отраслей (поскольку указанные статистические показатели приводятся без учета деятельности финансовых организаций), исследование трансакционного сектора с точки зрения абсолютных характеристик является здесь не вполне корректным. Однако по остальным областям указанные выше пропорции в целом подтверждаются имеющимися цифрами, мало того, становится явным, что общий объем трансакционных отраслей сегодня превышает оборот трансформационного сектора, даже не включая сегмент финансов.

Сравнивая представленные показатели распределения числа и оборота

[26] Составлено автором.

организаций по видам экономической деятельности за разные годы, можно проследить динамику развития как в целом российского трансакционного сектора, так и отдельных его отраслей. Прежде всего, интересно отметить, что общий объем сектора за последнее десятилетие вырос на 10%, однако в последние годы его суммарные показатели держатся на одинаковом уровне.

При этом отдельные сегменты трансакционного сектора имеют различную динамику, что обусловлено в первую очередь экономическими предпосылками определенных рынков. Так, из всех учтенных отраслей за 10 лет наибольший подъем наблюдался у риэлторских услуг – более чем в 20 раз увеличилось число предприятий, связанных с недвижимостью. Коммуникационные услуги показали прирост по количеству организаций транспорта и связи свыше 2,5 раз. Причем обе эти области наращивали объемы стабильно и ежегодно, в том числе, и в абсолютных значениях. Сфера торгового посредничества за это время развивалась весьма умеренно, и хотя имела определенную положительную динамику в долгосрочном периоде, в последние годы ее обороты даже несколько сокращались. Что касается финансового сектора, то за отсутствием сопоставимых абсолютных цифр адекватность его оценки крайне затруднена, но можно констатировать, что, увеличившись с 2003 г. в 1,5 раза в количественном отношении, данная отрасль в последние годы затормозила свое развитие, и в целом ее доля в общем объеме российских трансакционных услуг весьма невысока. В связи с этим выявляется весьма интересная качественная особенность российской трансакционной структуры – объем чистого трансакционного сектора в отечественной экономике довольно низок, и отечественная инфраструктура является, по сути, сферой смешанных трансакций.

Итак, несмотря на относительную корректность имеющейся статистической информации в отношении трансакционного сектора и связанные с этим фактом погрешности анализа, можно сделать ряд определенных выводов относительно его состояния в российской экономике.

Неравномерные темпы роста трансакционного сектора и различия в динамике отдельных отраслей обусловлены общими тенденциями национальной

экономики, но несомненно, что в количественном плане трансакционный сектор в России развивается, в целом, в положительном векторе, и это подтверждается существующими цифрами. Относительно качественной оценки сегмента, а в особенности, результативности функционирования трансакционной сферы, исследователи отмечают, что, при соразмерном общем количественном объеме сектора, в настоящее время уровень отечественных трансакционных издержек по-прежнему в несколько раз выше, чем в странах с развитой экономикой. Данная ситуация является ярким показателем несоответствия российской институциональной инфраструктуры современным экономическим реалиям в обществе, говоря иначе, это означает, что в России трансакционный сектор, как все остальные постиндустриальные составляющие, до сих пор находятся на стадии формирования, что, безусловно, тормозит темпы общего развития страны и делает работу экономической системы низкоэффективной. В качестве примера здесь можно привести проблему, с которой столкнулась Россия, когда направленные на развитие инноваций правительственные реформы так и не смогли принести никакого результата из-за недостатков инфраструктуры, т.е. слабости трансакционной сферы.

Говоря о проблематике отечественного трансакционного сектора, можно обозначить ряд факторов, снижающих возможности его регулирующей функции и обусловливающих присутствие значительной величины трансакционных издержек. Это и неразвитость отдельных рынков, и слабое правовое поле, и недостаточное распространение информационных систем, вызывающее дефицит доступной рыночной информации (особенно в регионах), и плохая адаптация компаний к нестабильным условиям рыночной среды (включая усложненность бизнес-процессов и несовершенства самих организационных структур), и общая низкая контрактная культура, и высокая степень оппортунизма в поведении экономических субъектов. Также важно отметить присутствующую в нашей стране проблему монополизации части трансакционного сектора, которая изначально явилась наследием переходного периода отечественной экономики, когда монополистические концерны заняли место советских государственных

объединений, а в настоящий момент во многом связана еще и с глобальными экономическими процессами, в частности, активным выходом на российский рынок транснациональных структур. Данное явление, искажая конкурентную среду, уменьшает скорость оборачиваемости и еще более увеличивает затраты на осуществление трансакций, что снижает эффективность не только самой трансакционной сферы, но и, в целом, всей национальной экономики.

Значительную долю в составе трансакционного сектора занимают предпринимательские структуры, в связи с чем отдельное внимание необходимо уделить особенностям их функционирования.

Основной объем субъектов предпринимательской активности в данной сфере представлен посредническим предпринимательством – особой областью деятельности, которая заключается в соединении заинтересованных во взаимной сделке сторон, т.е. связана с оказанием услуг (в процессе обмена, в товарных, денежных операциях и т.п.) каждой из этих сторон с целью получения прибыли. Посредническая предпринимательская деятельность до сих пор не имеет четкого законодательного сопровождения, а в литературе ее трактовка осуществляется с точки зрения трех аспектов:

1. Понятийного – в качестве связующего звена между разнообразными организациями с целью установления делового сотрудничества;
2. Экономического – как механизм осуществления экономических связей между субъектами хозяйственной деятельности;
3. Юридического – в рамках совершения посредником от своего имени и за свой счет либо от имени и за счет какой либо из сторон, определенных юридических действий, направленных на установление гражданско-правовых отношений между субъектами хозяйственной сделки (на основании соответствующего соглашения).

Общая схема функционирования предпринимательского посредничества представлена в Приложении 3.

Сегодня экономика располагает довольно большим количеством различных видов предпринимательских посреднических организаций, предоставляющих

широкое многообразие услуг – информационно-коммерческих, комиссионных, консалтинговых (научно-консультационных), инжиниринговых, лизинговых, маркетинговых, рекламных и проч. В зависимости от вида, на практике посредническая деятельность юридически оформляется различными формами гражданско-правовых договоров, имеющими элементы представительства или комиссии – договорами оказания возмездных (посреднических) услуг, поручения, агентирования, комиссии, транспортной экспедиции и т.п.

Широкое и повсеместное распространение посреднического предпринимательства различных видов и специализации обусловлено соответствующими потребностями современного рынка в рамках общего функционального назначения трансакционной сферы, уже обозначенного выше – это и ускорение темпов оборачиваемости капитала, что в итоге увеличивает прибыльность трансформационной сферы, и насыщение товарных рынков. Для производителей использование посредников приводит к повышению эффективности через углубление специализации, так как позволяет сфокусироваться на основной деятельности, переложив функции сбыта и продвижения продукции на посреднические структуры. Для потребительского блока посредничество обеспечивает широкую доступность благ (товаров и услуг), что позволяет гораздо полнее и быстрее удовлетворить существующие потребности за счет более эффективного канала распределения.

Необходимо отметить особую роль малого и среднего бизнеса в общей системе предпринимательских посреднических услуг. В современных условиях растущей конкуренции, именно небольшие предпринимательские структуры, благодаря большей гибкости и возможности быстрого реагирования на изменчивость рыночной среды, обеспечивают качественное инновационное развитие трансакционного сектора посредством расширения ассортимента предоставляемых услуг.

Посреднические предпринимательские структуры в процессе функционирования решают следующие специфические задачи:

- определение сегментов рынка, которые нуждаются в посреднических

(трансакционных) услугах того или иного вида;

- выявление потребительских потребностей и поиск оптимальных способов их удовлетворения;
- поиск и привлечение необходимых сопутствующих трансакционных ресурсов, необходимых для осуществления полноценной посреднической деятельности в выбранном сегменте.

Данный круг вопросов раскрывает высокое значение информационного аспекта для эффективности сегодняшней посреднической деятельности. Необходимость непрерывного поиска и анализа разнообразной отраслевой и другой рыночной информации с дальнейшим накоплением специализированных знаний и опыта, позволяет многим посредникам выступать в своем сегменте в качестве авторитетных экспертов. Мало того, можно сказать, что в современной экономике именно информационная составляющая посреднических услуг делает их столь востребованными рынком.

Безусловно, экономическую целесообразность использования посреднических услуг определяет степень экономии трансакционных издержек у клиентов (производителей и потребителей). Однако здесь речь далеко не всегда идет о явных денежных затратах – нередко вознаграждение посредника может быть на первый взгляд выше собственных затрат организации, тем не менее, клиенты сознательно идут на привлечение сторонних специалистов, приобретая в первую очередь высокую профессиональную компетенцию в определенной области, что в конечном итоге приносит выгоды иного рода, к примеру, повышение качества продукции и эффективности рекламных коммуникаций, улучшение имиджа предприятия и т.д.

В связи с расширенным кругом рыночных взаимодействий в процессе деятельности посредническое предпринимательство является в достаточной степени рисковым. Поэтому при осуществлении трансакционных операций предпринимателем определяется уровень вознаграждения (цены контракта) с учетом степени такого риска. Здесь надо отметить, что в условиях рынка посредническая услуга имеет цену, т.е. обретает товарную форму, в то же время,

не выражая стоимостного аспекта в его классическом понимании. Поэтому можно определить, что цена посреднической услуги по своей природе является отражением потребительского спроса на товары (как результаты деятельности трансформационной сферы) и величины трансакционных рисков в процессе их оборота. Кстати, поскольку затратность трансакционного процесса для экономики зависит, в том числе, от величины дохода организаций, оказывающих трансакционные услуги (чем больше доход посредников, тем ниже эффективность трансакционного сектора), есть основания говорить, что размер покрытия посреднического риска может служить показателем общего состояния отраслевой инфраструктуры (соответственно, чем выше вознаграждение из-за риска сделки, тем слабее институциональная среда).

Наиболее важным фактором посредничества является наличие специфического вида присущих ему издержек на оказание трансакционных услуг, формирующихся из следующих групп затрат:

- внутренние издержки предприятия на выполнение его подразделениями различных трансакционных функций – организационного управления, финансового и торгового посредничества, минимизации рисков и обеспечения безопасности;
- внешние издержки на привлечение необходимых для деятельности трансакционных ресурсов (денежных, информационных, институциональных и многих других).

В этой связи можно сказать, что трансакционные издержки, свойственные всем без исключения экономическим субъектам, для посреднических структур трансакционного сектора еще более значительны по своим объемам, так как включают в себя дополнительный и весьма широкий блок затратных взаимодействий в процессе оказания профильных услуг.

Таким образом, есть основания полагать, что оптимизация трансакционных издержек организаций данной сферы является одним из основных направлений достижения ими конкурентных преимуществ. Поэтому далее представляется важным рассмотреть общие параметры конкурентоспособности

предпринимательских структур и определить ее связь с трансакционными издержками.

1.3. Трансакционные издержки как существенный фактор конкурентоспособности предпринимательских структур

Сегодня является общепризнанным фактом, что в настоящее время экономика характеризуется повсеместным ужесточением конкуренции. Поэтому вопрос достижения конкурентоспособности как важнейшего условия не просто эффективного функционирования, но даже самого факта существования современной организации в последние десятилетия стал одним из наиболее актуальных и бурно обсуждаемых в рамках практически всех экономических дисциплин. На данный момент поиск конкурентных преимуществ составляет основу бизнес-стратегии предпринимательских структур, а управление конкурентоспособностью представляет собой, пожалуй, важнейшее направление деятельности менеджеров.

Тем не менее, работы институционального направления в данной области, в том числе, связанные с влиянием трансакционных издержек на конкурентоспособность организаций, в экономической литературе представлены довольно скромно. Поэтому в целях настоящего исследования представляется необходимым проанализировать эти вопросы в данном параграфе. Но для начала определим основные понятия и теоретические аспекты конкурентоспособности организаций.

В широком смысле конкурентоспособность определяется как относительная интегральная категория, оценивающая свойства какого-либо объекта на предмет наличия преимуществ по сравнению с аналогами. Иными словами – это потенциальная возможность успешной рыночной конкуренции в условиях ограниченных ресурсов (к примеру, платежеспособного спроса).

Конкурентоспособность может быть рассмотрена для различных понятий, которые можно сопоставить в рамках определенных групповых показателей –

цены, товара (услуг), организации, отрасли, региона, государства. Наиболее часто встречающийся в экономической литературе ракурс конкурентоспособности – ее трактовка в отношении продукции либо определенной организации.

Надо сразу отметить, что конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность организации – понятия абсолютно взаимосвязанные и взаимодополняющие. Способность предприятия успешно конкурировать в своем сегменте непосредственно обусловлена совокупностью методов экономической деятельности и конкурентоспособности ее товаров и услуг.

Если говорить о конкурентоспособности продукции, то она определяется сочетанием качественных и стоимостных свойств, которые обеспечивают удовлетворение потребительской потребности и определяют ее рыночное положение по сравнению с конкурентными продуктами.

В связи с тем, что товар и организация в конкурентном контексте не могут рассматриваться обособленно (продукция является неотъемлемой частью компании – как основной источник получения прибыли от деятельности), иногда понятие конкурентоспособности организации полностью интерпретируется ее способностью производить конкурентоспособную продукцию. Такого рода определения встречаются в различных словарях, а также в ряде авторских исследований: например, Р.А. Фатхутдинов в одной из своих работ говорит о конкурентоспособности как состоянии, характеризующемся степенью реального или потенциального удовлетворения предприятием конкретной потребности, по сравнению с аналогичными возможностями других компаний, представленных на данном рынке, что позволяет оценивать и сопоставлять реальные и потенциальные возможности фирм в производстве и реализации товаров, конкурирующих на рынке[27]; А. Воронов утверждает, что «конкурентоспособность предприятия – это его способность выпускать и продавать конкурентоспособные товары»[28]. Однако данный подход представляется по ряду причин излишне

[27] Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С.312.

[28] Воронов А. Конкуренция в XXI веке // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С.16-25.

односторонним. Так, организация может функционировать одновременно на нескольких рынках, предлагая различные виды продукции – а в таком случае высокая либо низкая конкурентоспособность отдельно взятого товара не может говорить об общей конкурентоспособности предприятия. Можно привести другой пример, когда товар с относительно низкой конкурентоспособностью имеет на определенном рынке коммерческий успех благодаря наличию конкурентных преимуществ у производящей его компании (скажем, при реализации продукции под известным брендом).

Таким образом, необходимо выделить ряд сущностных отличий рассматриваемых понятий:

- различие сравнительной базы для определения: в случае конкурентоспособности организаций используется информация по предприятиям-конкурентам, в случае конкурентоспособности товара – по аналогичной продукции, представленной на рынке;
- разница временных промежутков применения: если конкурентоспособность товара может рассматриваться в любом периоде, в том числе, сколь угодно кратком, то конкурентоспособность организации определяется в довольно длительном промежутке.

Итак, конкурентоспособность продукции является необходимым, но не единственным фактором, определяющим конкурентоспособность предприятия. Не менее важным существенным условием успешной конкуренции на уровне организаций является уровень эффективности хозяйственной деятельности. То есть, можно сказать, что конкурентоспособность организации зависит от суммарной конкурентоспособности всего объема производимых ею товаров (услуг) и общей эффективности экономического функционирования по каждому виду ее деятельности.

Таким образом, в отношении категории «конкурентоспособность организации» можно привести следующее, наиболее всеобъемлющее определение: конкурентоспособность организации – это способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной

продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности[29].

Далее представляется необходимым подробнее остановиться на факторах, то есть тех критериях, которые могут непосредственно влиять на ее состояние.

Прежде всего, они традиционно делятся на:

- Внешние (мало зависящие от предприятия и практически не поддающиеся воздействию с его стороны), охватывающие различные аспекты экономического, рыночного, политического, правового, социально-культурного и инфраструктурного характера, в том числе, уровень экономического и инфраструктурного развития страны, государственная экспортно-импортная политика, степень научно-технологического потенциала, эффективность рынков капитала и качество финансовых услуг, государственная система стандартизации и сертификации продукции и контроль за ее соблюдением, объем, структура и квалификация трудовых ресурсов, уровень правовой сферы, деятельность общественных и негосударственных институтов, основные характеристики рынка: тип и емкость, уровень конкуренции и многое др.;
- Внутренние (полностью определяемые организацией и открытые для управления), включающие все существенные элементы внутрихозяйственного потенциала, в том числе, организационные, кадровые, производственные, технологические, инновационные, финансовые, маркетинговые, сервисные, интеллектуальные, в частности, производственная и организационная структура предприятия, наличие технологий и оборудования, уровень квалификации и мотивация персонала, качество менеджмента и уровень стратегического управления, информационная и нормативно-методическая база управления, степень безопасности системы информационного обеспечения, масштабы применения современных информационных

[29] Рыночная экономика. Словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана. – М.: Республика, 1993.

технологий, ориентация на экономику знаний и использование достижений НТП, сформированность клиентской базы и развитость сбытовой сети, инвестиционная привлекательность и репутация организации и т.п.

Безусловно, для организации самые широкие возможности повышения конкурентоспособности находятся в плоскости критериев внутренней среды. В связи с этим практически ключевое значение для эффективности использования данных факторов в целях обеспечения конкурентных преимуществ имеет качественный уровень управления организацией, опирающийся на высокую квалификацию и знаниевый капитал менеджеров.

В экономических источниках присутствуют также иные варианты группировки факторов конкурентоспособности по их разнообразным признакам. Данное обстоятельство в большинстве своем связано с тем, что конкурентоспособность по сути не является имманентным свойством организации, ее качественная сторона может проявляться только в определенных экономических условиях и относительном ракурсе, а потому на мнение экспертов и расстановку ими акцентов часто влияют направление и область исследования.

Наиболее влиятельный специалист в области изучения экономической конкуренции, М. Портер, предложил ряд достаточно универсальных базовых типологий в дополнение к делению по признаку управляемости (на внешние и внутренние факторы, рассмотренные выше)[30]. Например, отмечая непосредственную связь факторов конкурентоспособности с факторами производства, он выделяет следующие объемные группы ресурсов:

- Человеческие (их численность, квалификация, цена);
- Физические (доступность и качество природных ресурсов, географические и климатические условия региона размещения организации и т.п.);
- Знаниевые (совокупность и доступность рыночной и научно-технической информации);
- Денежные (количество, структура, возможные формы и стоимость капитала,

[30] Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С.179.

который может быть инвестирован в интересах предприятия);

- Инфраструктурные (тип, качество и стоимость использования инфраструктурных ресурсов, влияющих на конкурентоспособность).

С точки зрения степени развитости, М. Портер называет следующие условные типы факторов[31]:

- Основные – существуют объективно, чаще всего без участия инвестиций, создают низкий уровень конкурентных преимуществ, востребованный в основном добывающими отраслями и предприятиями, применяющими малоквалифицированный труд. Это природные ресурсы, географические и климатические условия, дебетовый капитал, неквалифицированная рабочая сила и т.п.;
- Развитые – формируются на базе основных, путем значительных затрат человеческих и финансовых ресурсов, но имеют важное значение для обеспечения конкурентоспособности, так как являются главным условием инновационной деятельности и создают устойчивые конкурентные преимущества высокого уровня. Сюда входят высокие технологии, информационный обмен, высококвалифицированные кадры, современная инфраструктура и т.д.

По степени специализации М. Портер выделил[32]:

- Общие факторы – универсальные для широкого круга отраслей, предоставляющие ограниченные конкурентные преимущества (персонал с высшим образованием, транспортные коммуникации, дебетовый капитал, т.д.);
- Специализированные (частные) – уникальные по какому-либо признаку, использование которых ценно только в определенной ситуации (например, узкоспециализированный персонал, специализированные базы данных, специфическая инфраструктура).

Нельзя не упомянуть известную модель М. Портера «Пять сил

[31] Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С.256-257.

[32] Там же.

конкуренции», наиболее популярную в стратегическом и маркетинговом анализе, которая выделяет следующие факторы, влияющие на ее конкурентоспособность в определенной отрасли[33]:

1. Угроза появления на рынке новых игроков (конкурентов),
2. Опасность появления товаров-заменителей (субститутов),
3. Уровень внутриотраслевой конкуренции,
4. Рыночная власть покупателей,
5. Влиятельность поставщиков.

По определению автора, данные элементы представляют «микросреду» организации (т.е. те внешние силы, которые непосредственно влияют на ее способность к обслуживанию клиентов и получению прибыли, и, в целом, определяют привлекательность ведения бизнеса), и первые три из указанных факторов составляют «горизонтальную» линию конкуренции, а остальные – «вертикальную».

Развивая фундаментальные наработки, Р.А. Фатхутдинов предлагает оценивать конкурентоспособность организации по четырем основным группам факторов[34]:

1. Преимущества во внешней среде (макро- и микросреда, инфраструктура);
2. Преимущества во внутренней среде (технология, ресурсы, организационные процессы);
3. Преимущества в качестве и ресурсоемкости выпускаемой продукции (товары, услуги, новшества);
4. Преимущества рынков (объем, количество конкурентов, оперативность и надежность финансовых операций, безопасность торговли).

Учитывая, что конкурентоспособность является интегральной категорией (что было определено выше), целесообразно на наш взгляд дополнительно выделить ряд ее существенных компонентов, некоторые из которых

---

[33] Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С.345.

[34]Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С.312.

непосредственно связаны с признаками продолжительности (текущая и долгосрочная конкурентоспособность организации)[35]:

- Рыночная конкурентоспособность предложения – определяет текущую и включает элементы, составляющие полезность продукции для потребителя (сам товар, его цена, объем сопутствующих сервисных услуг);
- Конкурентоспособность ресурсов – обусловливает долгосрочную конкурентоспособность (в том числе, предложения на рынке) и характеризуется в первую очередь внутренним потенциалом организации (материальным, человеческим, финансовым, производственным, технологическим, природным, информационным и др.);
- Конкурентоспособность менеджмента (управленческая) – относительная качественная характеристика управленческого состава, которая предопределяет эффективность использования ресурсов для достижения конкурентных преимуществ и заключается в наличии высоких квалификационных свойств менеджеров (в том числе, способности к принятию стратегических решений, сильных организационных способностей, готовности к разумному риску, возможности быстрой генерации идей и т.д.);
- Конкурентоспособность предпринимательской идеи – уникальный для каждой организации базовый элемент конкурентоспособности, ключевым критерием которого является его эффективность с позиции рыночных перспектив. Он объединяет все вышеперечисленные компоненты и охватывает весь спектр основных представлений о продукции, способов удовлетворения потребительской потребности, развития потенциала и методов управления.

Обобщая выше рассмотренные базовые подходы, интересный вариант классификации факторов конкурентоспособности в рамках изучения функционирования предпринимательских структур представили в своем исследовании Р.Ш. Хаджаев и В.Р. Иванченко[36], показав совокупность критериев

[35] Шкардун В.Д. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2005. – № 1. – С.38-50.

[36] Хаджаев Р.Ш., Иванченко В.Р. О методических подходах к оценке конкурентоспособности малых предприятий // Вестн. Балтийск. фед. ун-та им. И. Канта. – 2011. – № 3. – С.88-92.

в виде двух больших групп:

1. Базовые факторы (внешние), которые определяются элементами:

- Субъективными (факторы региональной среды), проявляющимися в региональной экономической политике (включая аспекты деятельности властных структур в направлении экономических отношений и состояния предпринимательского сектора в регионе),
- Объективными (факторы институциональной среды), которые определяют экономические возможности региона и условия предпринимательской деятельности (географическое положение территории, климат, природные ресурсы, население, инфраструктура);

2. Перспективные факторы (внутренние) – более высокого порядка, представляющие собой комплекс взаимосвязанных компонентов и требующие вложений со стороны самой организации:

- Потенциал менеджмента – способности управленцев к эффективным и рациональным действиям,
- Снабженческий потенциал – возможности приобретения материально-технических ресурсов на наиболее выгодных условиях,
- Производственный потенциал – эффективность использования основных и оборотных средств в процессе производства,
- Финансовый потенциал – эффективность использования материального и нематериального капитала,
- Инновационный потенциал – готовность к нововведениям,
- Сбытовой потенциал – возможность реализации продукции в объемах свыше доли целевого рынка,
- Потенциал развития бизнеса – способность привлекать инвестиции на постоянной основе,
- Потенциал жизненного цикла – возможность использования параметров и последовательности его этапов для развития бизнеса.

Преимущество этой модели заключается в достаточной широте охвата при

одновременной возможности гибкого практического применения – поскольку любая предпринимательская структура может адаптировать ее под собственную специфику, формируя частный перечень перспективных компонентов и выявляя, таким образом, индивидуальные параметры суммарного стратегического потенциала. Однако данный подход упускает из вида, к примеру, значение временных параметров категории, понимание которых, тем не менее, является весьма важным. В этом отношении А.М. Кротков и Ю.Я. Еленева выделяют следующие уровни конкурентоспособности предпринимательских структур в зависимости от горизонта управления[37]:

- Оперативный (определяется конкурентоспособностью продукции);
- Тактический (характеризуется комплексным показателем состояния организации);
- Стратегический (отражает инвестиционную привлекательность, т.е. повышение стоимости организации).

Поэтому с точки зрения разностороннего рассмотрения факторов конкурентоспособности предпринимательских структур, учитывающего значения ряда существенных групп критериев, наиболее полной представляется классификация, предложенная М.Н. Дудиным (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Классификация факторов конкурентоспособности[38]

[37] Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - № 6 (26). – С.38-42.

[38] Составлено по: Дудин М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях инновационного развития: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Москва, 2013.

Сохраняя свойства адаптивности к частному применению, такой подход дает возможность детальной оценки различных аспектов, что в итоге повышает качество анализа и взвешенность последующих управленческих решений.

Итак, мы определили, что факторы конкурентоспособности представляют собой совокупность общественных социально-экономических явлений и процессов производственно-хозяйственной деятельности компании, которые могут вызвать изменения (в сторону роста или уменьшения) уровня конкурентоспособности предприятия.

Поскольку значимость упомянутых явлений и процессов проявляется для организации, прежде всего, в ходе различных ее взаимодействий как во внешней, так и во внутренней среде, есть основания утверждать, что они неразрывно связаны с разного рода трансакциями (которые, в свою очередь, неизбежно сопряжены с трансакционными затратами).

Также выяснено, что критерии конкурентоспособности довольно обширны в своем многообразии, и для различных компаний, отраслей и экономических секторов необходимо учитывать индивидуальный комплекс параметров, в зависимости от силы их влияния на конкретную сферу деятельности в определенной ситуации. В этом наблюдается определенное сходство категорий, так как трансакции и сопровождаемые их затраты не менее широки и определяемы каждой организацией в частном порядке, как мы отмечали в рамках первого параграфа настоящего исследования. Интересно, что даже типология обсуждаемых категорий имеет значительные пересечения по классификационным признакам и сущностному составу входящих в них критериев.

Ранее мы уже установили, что множественность институциональных взаимосвязей оказывает огромное влияние на деятельность любой организации и составляет структуру факторов, обусловливающих особенности и объем проводимых трансакций. Мало того, мы говорили, что величина трансакций определяется, кроме всего прочего, степенью конкурентности рынка и соответствующей позицией компании. Здесь прослеживается не только единая природа критериев конкурентоспособности и трансакций, но и взаимообратная

связь этих двух экономических явлений.

Подытоживая сказанное выше, можно свидетельствовать, что трансакционная деятельность организации представляет собой одно из обязательных условий и составных элементов достижения устойчивости рыночной позиции компании, иными словами, является специфическим фактором конкурентоспособности, показателем которого выступает сбалансированность уровня затрачиваемых трансакционных издержек.

Посредством определения факторов конкурентоспособности компаниями создаются конкурентные преимущества – те отличительные компетентные свойства, которые дают им определенную степень превосходства над прямыми конкурентами. Как и все понятия конкурентоспособности, данная категория является относительной (определяемой в сравнении с конкурентной средой), довольно многотипной и может применяться как по отношению к продукции, так и к предприятию в целом.

Согласно подходу М. Портера, конкурентные преимущества делятся на[39]:

- Внешние – базируются на отличительных характеристиках товаров и услуг, образующих большую рыночную потребительскую ценность (за счет повышения эффективности, сокращения издержек и т.д.), что позволяет реализовывать продукцию по более высоким ценам, чем у конкурентов; достигаются применением стратегии дифференциации продукта, которая фокусируется на создании уникальных свойств продукта (материальных и нематериальных – особенности конструктива и эксплуатации, сервис, торговая марка и проч.).
- Внутренние – основаны на доминировании организации в издержках за счет повышения производительности, эффективности управления и внедрения инноваций, что дает возможность сокращать себестоимость; являются результатом применения стратегии лидерства по издержкам.

Здесь необходимо особенно отметить принципиальную значимость

[39] Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С.168-170.

показателя издержек, в общем объеме которых в современных условиях значительную долю составляют затраты на различного вида трансакции, что позволяет говорить о том, что категория конкурентных преимуществ имеет во многом трансакционную основу.

Рассматривая категорию конкурентных преимуществ с разных сторон, многими исследователями были выдвинуты собственные версии типологий и подходов к ее формированию. Так, среди классификационных признаков выделяются срок действия (кратко- и долгосрочные), значение для функционирования (операционные и стратегические), уникальность (легко или сложно копируемые), устойчивость (статичные и адаптивные), источники формирования (рыночные и ресурсные), механизмы создания (маркетинговые и немаркетинговые) и т.д.

В качестве базы для формирования конкурентных преимуществ указывают различные аспекты, называя ряд организационных условий, а в некоторых случаях и факторы внешней среды. Например, по определению А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда[40], основу конкурентных преимуществ компании составляют: организация производства, распределения и продвижения продукта; используемые технологии; квалификация персонала; организационные условия и возможности интенсивного развития (качество менеджмента); обладание нематериальными активами (имидж, бренд, деловая репутация и т.д.). В дополнение указанного перечня, Р.А. Фатхутдиновым было предложено также учитывать ресурсный фактор[41]. Кроме того, с точки зрения постиндустриального подхода, есть смысл отдельно выделять в данном ряду категорию знаний, которыми обладает организация.

Развивая идеи современной парадигмы, М.Н. Дудин в качестве факторов формирования конкурентных преимуществ предпринимательской структуры в своем исследовании рассматривает такие связанные между собой аспекты, как:

---

[40] Стрикленд А.Дж., Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.

[41] Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С.156.

- инновация (как одно из ключевых условий успешного развития предпринимательских структур),
- информация (не только в плане доступа и обладания ей, но и способности организации к ее идентификации, обобщению, преобразованию и применению в процессе принятия управленческих решений),
- интеллектуальный капитал (который представляет знаниевую компоненту, и включает две составляющие – человеческий и структурный капиталы)[42].

Этот подход нацелен на развитие ключевых компетенций организации, что позволяет предпринимательской структуре сформировать комплекс конкурентных преимуществ, ориентированных, прежде всего, на обеспечение долгосрочных стратегических свойств нового качества. И тут надо отметить, что, поскольку в современном постиндустриальном обществе ключевые компетенции сосредоточены главным образом в информационно-коммуникационном поле, успешность данной модели во многом зависит от эффективности управления трансакционными издержками, сопровождающими весь спектр взаимодействий в процессе повышения конкурентоспособности.

В целом можно сказать, что проблематика конкурентного преимущества играет в настоящее время ведущую роль в теоретических и практических вопросах конкурентоспособности. В любом случае, обладание конкурентными преимуществами является результатом комплекса целенаправленных управленческих действий по их выявлению, формированию, реализации и поддержанию. Данные мероприятия, безусловно, требуют определенных затрат, которые в большей части составляют именно трансакционные издержки. То есть, сам процесс обеспечения конкурентоспособности диктует необходимость трансакционных затрат организации, и в этом выражается еще один из аспектов взаимосвязи конкурентных преимуществ и трансакционных издержек.

В завершение изучения аспектов конкурентоспособности, необходимо сказать несколько слов по поводу способов ее повышения, предлагаемых

[42] Дудин М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях инновационного развития: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Москва, 2013.

различными исследователями. Сегодня в экономических источниках представлено достаточное разнообразие методов, многие из которых построены на качественном развитии структурных составляющих самой компании – организационной, финансовой, кадровой, маркетинговой и т.д. Так, Н.П. Воробьева определяет пути повышения конкурентоспособности за счет усовершенствования бизнес-процессов[43], а П.П. Гончаров и И.А. Федорова – через сокращение затрат на логистику[44]. Интересно отметить, что эти примеры имеют выраженную трансакционною основу, поскольку напрямую касаются процессов, обусловленных трансакционными издержками, т.е. в первую очередь направлены на оптимизацию данного вида затрат. Таким образом, в очередной раз подтверждается связь конкурентоспособности и трансакционных издержек.

Итак, мы установили непосредственную взаимосвязь трансакционных издержек с различными аспектами конкурентоспособности организаций. Также надо отметить, что данная связь обладает дуализмом, поскольку с одной стороны, в ряде случаев затраты на трансакции выступают для данных категорий в качестве причин, а с другой, являются их прямым следствием. Мало того, есть основания говорить о том, что сегодня трансакционные издержки представляют собой один из определяющих факторов развития, поэтому на современном экономическом этапе повышение конкурентоспособности обусловлено оптимальным распределением данного вида затрат с получением максимальной отдачи.

Поэтому в настоящее время представляется крайне важным осуществление всестороннего анализа трансакционных издержек организации, а одной из первоочередных задач менеджмента предпринимательских структур является управление трансакционными затратами на основе комплексного подхода, включенного в общую систему управленческих мер как на операционно-тактическом, так и стратегическом уровне.

---

[43] Воробьева Н.П. Совершенствование бизнес-процессов как способ повышения конкурентоспособности фирмы // Современная конкуренция. – 2011. – № 6. – С.89.

[44] Гончаров П.П., Федорова И.А. Повышение конкурентоспособности предприятий за счет снижения логистических затрат // Вестн. Удмуртск. ун-та. – 2012. – Вып. 4. – С.26-31.

Глава 2. Методология и практика управления трансакционными издержками предпринимательских структур

2.1. Анализ трансакционных издержек предпринимательских структур, факторы их возникновения, оценка объема и структуры

Для успешного функционирования предпринимательских структур в настоящих условиях жизненно необходимо применение взвешенного стратегического подхода, направленного на повышение конкурентоспособности организации. В этом плане одной из основных целей управления является оптимизация затрат, ощутимую часть которых занимают разнообразные трансакционные издержки, неизбежно сопровождающие современную организацию, и, в зависимости от своего объема и направленности, способные оказывать негативное воздействие на эффективность основной и инновационной деятельности, а также снижать конкурентоспособность предприятия. Ориентация управленческих усилий на систематическое выявление, анализ и достижение приемлемого уровня трансакционных издержек компании в конкретных условиях является на сегодняшний день актуальной задачей.

Как уже было выявлено в предыдущей главе, величина и структура трансакционных издержек для каждой организации индивидуальны и обусловлены, наряду с общими аспектами, множеством частных качеств компании: от организационно-правовой формы, внутренних особенностей и текущей стадии жизненного цикла до отраслевой специфики и специализации.

В рамках изучения трансакционных издержек предпринимательских структур представляется важным проанализировать практический опыт отечественных организаций. В этой связи рассмотрим трансакционные затраты двух частных российских компаний, представителей малого и среднего бизнеса – ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж», которые функционируют в различных отраслях трансакционного сектора (в сегменте смешанных трансакционных услуг), что представляет особый интерес с точки зрения расширенного количества присущих им трансакций в процессе осуществления

профильной деятельности.

Однако прежде, чем мы перейдем к непосредственному анализу трансакционных затрат указанных организаций, необходимо дать краткую характеристику как самим компаниям, так и окружающей их рыночной ситуации, так как именно эти аспекты имеют значительное влияние на виды взаимодействий и величину расходов на трансакции.

Общая информация о рассматриваемых предпринимательских структурах представлена в табл. 2.1. Здесь надо сразу отметить их принципиальную разницу в масштабах деятельности, что определяет отличия не только в объемах внешних взаимосвязей, но и в форматах организационных структур и систем внутренних отношений компаний, следовательно, играет важную роль в общей величине трансакционных издержек данных предприятий.

ООО «ПромМагистраль», характеризующееся единоначалием и малым штатным составом (5-6 сотрудников), обладает простой органической структурой с линейным управлением. Концентрация ответственности и профессионально-информационного ресурса в руководстве компании, специализация в узком спектре услуг для нишевого сегмента, а также упрощенные каналы внутренних коммуникаций, в достаточной степени стандартизируют задачи сотрудников и не требуют от них каких-либо специфических профессиональных навыков. Поэтому в данной организации затраты на внутренние трансакции будут в целом небольшие. Вместе с тем, объем внешних взаимодействий ООО «ПромМагистраль» довольно высок, благодаря фокусировке на посреднической деятельности (бизнес-модель организации представлена в Приложении 4).

Совсем иная ситуация наблюдается в ООО «Идальго Имидж», которое имеет несколько собственников и довольно большое количество сотрудников (60 человек) при обширной линейке услуг для потребителей из различных отраслей. Данная организация, наряду с посредничеством, оказывает целый ряд самостоятельно производимых услуг (информационных, консалтинговых, творческих), которые могут являться сервисной составляющей комплексных проектов либо выполняться в виде отдельных заказов потребителей.

Таблица 2.1

Общие сведения об анализируемых предпринимательских структурах[45]

	ООО «ПромМагистраль»	ООО «Идальго Имидж»
Общая информация	Год создания – 2006, г. Москва Малая коммерческая организация; частный бизнес, единоличная собственность	Год создания – 1996, г. Москва Средняя коммерческая организация; частный бизнес, долевая собственность
Рынок	Металлоторговля	Рекламные коммуникации
Направление деятельности	Торговая компания (поставщик изолированных труб и фасонных изделий для строительства)	Рекламное агентство полного цикла (весь спектр услуг в области интегрированных рекламно-маркетинговых коммуникаций)
Специализация	Узкая (изолированные трубы)	Широкая (все виды профильных услуг)
География	Территория России	Территория России и стран СНГ
Услуги	Мелко- и средне-оптовые поставки «под ключ», в т.ч.: – закупка металлопроката, – услуги изоляции труб различных видов (ВУС, ППУ, ЦПП), – логистика и транспортные услуги, – услуги по оптимизации проектов в части объема и качества необходимых материалов.	– Медиа-сервис (стратегическое и тактическое планирование, закупка рекламных площадей во всех видах СМИ – ТВ, пресса, радио, интернет, наружная реклама), – Креатив и дизайн (торговые марки, творческие концепции, рекламно-информационные материалы), – Производство (материалы для медиа размещения, полиграфическая и сувенирная продукция), – Комплексные проекты (коммуникационные решения, нестандартные интеграционные медиа-проекты и проч.).
Потребители	Сфера B2B (нишевой рынок): металлоторговые компании широкой специализации; малые и средние строительные компании, занимающиеся прокладкой инженерных коммуникаций в строительстве (подземные и фундаментные коммуникации, в том числе тепло-водо-газопроводы и канализация).	Сфера B2B (широкий охват – средние и крупные международные и российские компании различных отраслей), в том числе: финансовый сектор (банки, страхование, инвестиции); фармацевтика; недвижимость; ритейловые структуры; медиа и издательский бизнес; энергетика; транспорт и логистика; рекламные агентства (осуществляющие закупки ряда услуг через партнерские возможности).
Поставщики	– Металлургические заводы и и металлоторговые компании (металлопрокат); – Заводы по изоляции труб (изоляция); – Авто- и ЖД-транспортные компании (транспорт).	– Исследовательские компании (информационные базы, статистика, локальные исследования); – СМИ (рекламное пространство); – Продакшн-студии, типографии, сувенирные производства (аудио- и видео-реклама, печатная и сувенирная продукция).

[45] Составлено автором.

Разнообразие видов деятельности и типов выполняемых заказов предполагает наличие в компании профильных структурных подразделений, наделенных определенной зоной ответственности в рамках специализации, также здесь присутствует некоторая доля специфичности необходимых человеческих ресурсов, особенно на уровне функционального управления. Таким образом, в ООО «Идальго Имидж» применяется органическая структура адаптивного типа, с дивизионально-матричной схемой управления, отличающаяся значительным объемом коммуникаций в бизнес-процессах, разнозадачностью и двойственным подчинением части сотрудников. Все вышеуказанное говорит о сложности внутренних взаимосвязей организации, что несет риск высоких трансакционных затрат как в управленческой, так и в операционной деятельности, снижающих общую эффективность, причем, немалая часть из них может носить скрытую форму. Внешние трансакции также весьма разнообразны и объемны, что обусловлено как широтой деятельности, так и общей спецификой функционирования агентского бизнеса (бизнес-модель ООО «Идальго Имидж» представлена в Приложении 5).

Интересно также проследить зависимость направленности и динамики трансакционных издержек от текущего этапа жизненного цикла организации. Используя методику И. Адизеса[46], можно определить, что рассматриваемые компании находятся на разных стадиях своего развития (см. Приложение 6). ООО «ПромМагистраль» достигла этапа «Юности» и стоит на начальной ступени организационных преобразований в векторе повышения качества деятельности, что выражается сегодня в выстраивании систем мотивации, планирования и контроля. Здесь надо отметить, что нацеленность на развитие и административная систематизация, как большинство любых изменений, несут опасность возникновения противоречий и характеризуются обычно повышенным конфликтным фоном, т.е. начинающиеся в компании процессы неизбежно вызовут появление новых для организации трансакций, причем, не только

[46] Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988. – P.384.

внутренних, но и некоторых внешних. И несмотря на то, что первоначально мы ожидали низкий уровень внутренних трансакционных издержек в ООО «ПромМагистраль», в ближайшей перспективе необходимо учитывать соответствующее изменение общей трансакционной динамики в сторону закономерного увеличения, что обусловлено текущим этапом жизненного цикла.

ООО «Идальго Имидж» в настоящее время обладает свойствами этапа «Стабилизации» (или «Позднего расцвета»), что означает довольно стабильную и контролируемую внутреннюю и внешнюю позицию, характеризующуюся низким стремлением компании к качественным изменениям и сосредоточением на накопленных достижениях. Такая ситуация означает упрощение ряда трансакций, например, их существенное сглаживание в части внутренних взаимодействий, которые, хотя и отличаются сложностью и разнообразием, но в данной организации отлажены и, по мере возможности, стандартизированы. Кроме того, наработанная стабильность внешних связей обеспечивает сокращение трансакционных затрат в определенных направлениях. Инновационная активность организации на данном этапе снижается, поэтому связанные с ней трансакционные издержки также будут уменьшаться. Можно сказать, что на данном этапе объем трансакций организации приобретает нисходящее направление. Последующая динамика трансакционных издержек для ООО «Идальго Имидж» будет зависеть от вектора дальнейшего развития: в случае движения по закономерным этапам жизненного цикла, при снижении гибкости и наращивании консервативности, доля трансакций будет естественным путем снижаться и «укорачиваться» (что, тем не менее, не будет играть положительной роли для общего состояния компании); если же организация сохранит проактивную позицию по отношению к долгосрочным целям, то сможет выйти на новый качественный виток и вернуться в состояние «Расцвета», приобретая новые связи и формы взаимодействий, а как следствие – новые трансакции и дополнительные затраты на их реализацию, которые будут оправданы достижением новых возможностей. Таким образом, для данной компании объем и качество трансакционных издержек в перспективе будут связаны с выбранным ею

стратегическим направлением.

Огромное влияние на величину трансакционных затрат организации оказывает окружающая ее рыночная ситуация. Рассматриваемые компании представляют трансакционный сектор российской экономики, осуществляющий распределение производимых товаров и услуг (в одном случае, продукции металлургического комплекса, в другом – различных коммуникационных ресурсов, предоставляемых медиа-сферой и сопутствующими производственными отраслями) через услуги посредничества, в большей или меньшей степени дополненные собственными информационными и сервисными услугами в рамках профиля деятельности. Иными словами, данные организации являются частью отраслевой инфраструктуры, и их экономическая функция состоит в обмене прав собственности на товары и услуги путем доставки продукции, обмена информацией по вопросу общественных потребностей, а также обеспечения перераспределения ресурсов между различными секторами отечественной экономики. Несмотря на то, что эти компании функционируют на различных рынках, которые подчиняются обособленным отраслевым законам и имеют специфичные черты, у них есть довольно много схожих признаков, которые обусловлены, в том числе, общеэкономической ситуацией. Так, современные процессы глобализации и стремительное распространение новых технологий, безусловно, оказали большое влияние на оба рынка, хотя и повлекли различные по значимости последствия для их функционировании и развития. В целом, и рынок металлоторговли, и рекламный рынок находятся сегодня на этапе зрелости, что характеризуется замедлением темпов их роста и усилением конкуренции. Индустриальный анализ, раскрывающий степень прибыльности и привлекательности отраслей, показывает, что в настоящее время структура конкуренции указанных рынков во многом похожа – оба характеризуются большим количеством серьезных оппонентов, высокими входными барьерами и весьма сильными, а порой даже диктующими позициями поставщиков и потребителей (анализ отраслевой конкуренции представлен в Приложении 7). Это говорит о том, что для успешного функционирования организации в данных

условиях крайне важным является систематическое выстраивание прочных рыночных связей и поддержание высокого репутационного уровня, что требует не только постоянных усилий со стороны компании, но и влечет довольно значительные затраты на осуществление соответствующих трансакций.

Приступая к выявлению трансакционных издержек анализируемых организаций, воспользуемся наиболее общепринятой классификацией, которая была рассмотрена в первой главе настоящего исследования, и выделяет следующие основные группы затрат: поиска информации; ведения переговоров и заключения контрактов; измерения; спецификации и защиты прав собственности; оппортунистического поведения; политизации.

Издержки поиска информации – наиболее разнообразный и важный вид трансакционных издержек, сопровождающий предпринимательскую структуру трансакционного сектора на всем протяжении деятельности, поскольку информация, по сути, является для нее основным ресурсом функционирования. В данную группу можно отнести следующие статьи:

- Затраты на информационные услуги, связанные с законодательной и нормативной базой (включая вопросы лицензирования, налогообложения, текущих изменений законодательства и т.д.). Данный вид издержек для предприятий трансакционного сектора включает не только изучение информации, необходимой для собственного функционирования, но и понимание нюансов иных сфер, с которыми организация взаимодействует по роду своей деятельности: заказчиков, поставщиков и партнеров. Таким образом, если для металлоторговой компании необходимо знать основные аспекты деятельности металлургии, транспортного и строительного бизнеса, то для рекламного агентства этот круг намного шире, и включает особенности медиа-сферы и всех видов смежных коммуникационных, информационных и производственных компаний, а также понимание основ бизнеса различных клиентских сегментов.
- Затраты на получение отраслевой информации – в том числе, мониторинг рынка с целью отслеживания динамики и тенденций его развития как в целом, так и в отдельных сегментах (например, в определенных регионах, либо по

отдельным видам ресурсов, продукции и услуг); мероприятия по обмену профессиональной информацией с другими игроками рынка – участие в профильных выставках, фестивалях, семинарах и конференциях; членство в отраслевых и профессиональных объединениях; участие в профильных рейтингах и обзорах, и т.п. Также здесь учитывается комплекс взаимодействий с отраслевым рынком труда, включая его изучение, процессы поиска и привлечения персонала, мероприятия по повышению квалификации человеческих ресурсов организации. Из рассматриваемых организаций этот вид затрат в основном свойствен ООО «Идальго Имидж» не только в силу широты его специализации, но и из-за значительно большей внутриотраслевой активности самого рынка рекламных услуг; тем не менее, в деятельности ООО «ПромМагистраль» данный вид издержек также встречается, хотя и гораздо в меньшем объеме.

- Затраты на исследование конкурентной среды – общий анализ деятельности компаний на рынке, выделение групп прямых, косвенных а также потенциальных конкурентов, их сильных и слабых сторон, оценку клиентских баз и обслуживаемых бюджетов. Данный процесс зачастую осложнен из-за определенной закрытости информации со стороны конкурентов. Практика рассматриваемых нами структур показывает, что анализ нередко ведется на основании точечного сбора данных и экспертных оценок специалистов.
- Затраты на изучение информации о потребителях, включая анализ спроса на предлагаемые виды услуг. Предполагает комплекс работ по оценке клиентской базы, отслеживанию информации о деятельности основных и потенциальных клиентов (включая понимание структурных и прочих качественных изменений, как в определенных компаниях, так и на целевых рынках), исследованию пиков активности клиентских групп, выделению целевых сегментов с оценкой их услуг, предпочтений и потребностей, поиску информации о проводимых тендерах и т.д. Такая целенаправленная комплексная работа проводится в основном рекламным агентством, которое ориентировано на большой круг потребителей. Для металлоторговой компании объем данных затрат гораздо скромнее в силу ее узкой специализации и нишевого потребительского сегмента.

- Затраты на поиск и выбор поставщиков и партнеров – присущи обеим организациям, что обусловлено сутью их посреднической деятельности. Однако для ООО «Идальго Имидж» он более объемен и многообразен (в связи с гораздо большей широтой видов услуг, поставляемых контрагентами в рамках его деятельности), и включает: мониторинг СМИ и подрядчиков, оказывающие услуги по производству и размещению рекламы на предмет ценовой политики (текущих тарифов, систем скидок, бонусирования и т.п.); изучение технических особенностей услуг контрагентов (форматов и других параметров); непрерывное ведение и пополнение базы поставщиков, включая организации, оказывающих рекламные услуги в различных регионах России и за рубежом; проверка надежности и репутации партнеров, и проч. При этом, выбор поставщиков зачастую осложнен тем, что условия сотрудничества в ряде смежных отраслей предоставляются только по конкретным запросам (техническим заданиям), что во временном отношении увеличивает процесс сравнения и отбора контрагентов. Также в данный вид входит время на ожидание при выборе наилучшего варианта.
- Затраты на рекламные мероприятия. Свойственны обеим организациям в разном объеме – для ООО «ПромМагистраль» рекламные мероприятия сводятся в основном к активности в Интернет-среде (включая поддержку сайта, мероприятия по СЕО-оптимизации, контекстному продвижению и т.д.), а для ООО «Идальго Имидж» они дополняются проведением регулярных клиентских мероприятий.
- Затраты на использование каналов связи – для любой современной организации являются обязательными и одними из основных, поскольку качество коммуникаций сегодня представляет собой неотъемлемую составляющую успеха. Тем не менее, величина таких затрат зависит от сферы деятельности – так, для металлоторговой компании достаточно бесперебойной работы систем среднего технического уровня, а для коммуникаций рекламного агентства необходимо наличие мощного оборудования, более дорогостоящего в обслуживании.
- Затраты, связанные с получением информации об инновациях – как о новых возможностях в рамках предоставляемых услуг (совершенствование технологий и материалов, новые виды продукции и т.д.), так и о различных решениях для

повышения эффективности работы организации (развитие IT-технологий, новые виды программного обеспечения, оптимизирующие процессы планирования, учета и проектной работы, управленческие модели, предлагаемые научными разработками и т.п.), а также оценке организацией существующих инноваций на предмет их применения в практике собственной деятельности.

- Различные потери, обусловленные неполнотой и/или недостоверностью полученной информации.

Итак, величина издержек поиска информации для каждой конкретной предпринимательской структуры зависит от степени значимости и необходимого ей объема того или иного вида информации, но несомненно, что для деятельности рассматриваемых компаний эти затраты составляют объемный и многоаспектный раздел, требующий немалых временных и человеческих ресурсов.

Следующая группа трансакционных издержек, которая чаще всего также составляет значительную долю затрат – это издержки ведения переговоров и заключения контрактов (т.е. относящиеся непосредственно к сделке), которые для рассматриваемых посреднических организаций, во-первых, в равной степени касаются взаимоотношений не только с потребителями, но и поставщиками, а во-вторых, не ограничиваются фактом достижения договоренности, а присутствуют и далее, на всех стадиях проекта, вплоть до его полной реализации. Здесь надо отметить, что в силу особенностей деятельности (индивидуальности и разнообразия услуг, предоставляемых для клиентов) данные издержки будут наиболее высоки для рекламного агентства, нежели для металлоторговой компании. В этой группе можно выделить:

- Затраты на ведение переговоров. Кроме разработки предложений о сотрудничестве и обеспечения рекомендаций, что свойственно для обеих организаций, в ООО «Идальго Имидж» данный вид также включает ряд дополнительных издержек – на формирование рабочей группы компетентных специалистов для участия в проекте; разработку пакета презентационных материалов для полного предоставления информации о сути комплексной сделки; командировочные расходы и услуги перевода (при проведении переговоров в

иной географической зоне и на другом национальном языке) и т.д.

- Затраты на участие в клиентских тендерах (конкурсах, электронных торгах). В зависимости от формата конкурса, предполагают следующие расходы сверх указанных выше затрат на ведение переговоров: на изучение положений и правил проведения тендера, подготовку тендерной документации (включая необходимую юридическую поддержку), на регистрацию и размещение информации на электронных площадках, а также нередко – на дополнительные договоренности с поставщиками. Из анализируемых предпринимательских структур данный вид издержек присущ исключительно рекламному агентству, поскольку ООО «ПромМагистраль» в последние несколько лет придерживается отказа от участия в тендерах (особенно с отягощением в требованиях по документальному и финансовому обеспечению, что, безусловно, экономит ее издержки как с точки зрения трудозатрат в условиях малочисленного штата, так и использования денежных ресурсов), выступая в роли субподрядчика для более крупных игроков рынка, от своего имени участвующих в конкурсных торгах.
- Затраты на заключение контракта. По сути деятельности рекламной организации, предполагающей агентскую форму большей части сделок, работа с договором представляет собой двойственный процесс, который заключается в ретранслировании клиенту условий, предлагаемых множеством поставщиков различных видов услуг. Такая специфика ограничивает для ООО «Идальго Имидж» возможность работы с типовыми договорными формами (которые здесь применяются в основном для оформления коротких сделок и части собственных услуг), так как важно соблюдать «симметричность» контрактов как с клиентом, так и с поставщиком для исключения дополнительных издержек – необходима унификация терминологии по разным видам работ, тщательная юридическая оценка договорных форм поставщиков, минимизация рисков, связанных с возможной разницей в сроках работ и условиях оплаты, отклонениями в положениях ответственности сторон и применении штрафных санкций. Указанные факторы усложняют процесс формулировки и удлиняют сроки согласования документов, т.е. повышают соответствующие трансакционные

издержки рекламного агентства. Для металлоторговой компании, которая имеет возможность применять преимущественно стандартизированные договорные формы, издержки данного типа сводятся к согласованию особых частных условий, таким образом, будут сравнительно невелики.

- Затраты на сопровождение контракта в процессе его реализации. Особенно характерны для комплексных проектов и долгосрочных контрактов, которые наиболее широко представлены в практике ООО «Идальго Имидж», хотя в определенной степени свойственны и ООО «ПромМагистраль». Сюда можно отнести мониторинг работы поставщиков, контроль качества услуг на всех этапах проекта (для рекламного агентства – подготовка материалов, соблюдение форматов и графиков размещения рекламы и т.д.; для металлоторговой компании – сроки и качество полуфабрикатов, бесперебойность логистических процессов и т.п.), дополнительные переговоры с клиентами и поставщиками в процессе выполнения работ, подготовку промежуточных отчетов, корректировку ранее согласованных планов размещения рекламы, поставок продукции и т.д.
- Представительские расходы различного назначения. Сюда включаются затраты, к примеру, на различные памятные подарки и сувениры, партнерские обеды и прочие виды подобных издержек взаимодействия по конкретным сделкам, которые можно отнести к трансакционным.

Таким образом, издержки ведения переговоров и заключения контрактов представляют для организаций трансакционного сектора, особенно в сегодняшних условиях высокой конкурентности рынка, весьма объемную расходную статью, причем одну из основных в общем числе затрат такого предприятия. Огромное значение для затратности трансакций данной группы имеют такие факторы, как существующая рыночная репутация организации, развитость деловых связей, наличие долгосрочных договорных отношений с основными поставщиками и клиентами, квалификация профильных специалистов, гибкость организационной структуры и приспособленность бизнес-процессов, наличие технологий сопровождения и контроля проектов, и т.п.

Группа трансакционных издержек, связанных с проблематикой измерения

качества товаров и услуг, для рассматриваемых нами организаций имеет разное значение, что обусловлено весьма сильными отраслевыми отличиями.

Вся продукция сферы металлоторговли жестко стандартизирована государственными регламентами: изделия в обязательном порядке сертифицируются, гарантия на продукцию предоставляется в соответствии с принятыми отраслевыми нормами (требованиями ГОСТ, ТУ). В связи с этим основное направление издержек измерения состоит в принятии мер контроля, предупреждающих ошибки измерения, а также потери от них (в ситуации некорректных поставок со стороны производителей); расходы на необходимую измерительную технику и какие-либо самостоятельные измерения у торговых организаций данной сферы встречаются редко, в рамках специфичных ситуаций.

Для рекламного агентства полного цикла проблема измеримости качества заключается в отсутствии универсальных показателей, что связано с выраженной индивидуальностью проектов, разнообразием рекламных средств и материалов, а также большой долей субъективности в оценке некоторых видов услуг (например, творческих и консалтинговых, характеристики которых иногда весьма сложно однозначно измерить). Поэтому величина и адекватность издержек измерения здесь во многом зависит от правильности выбора тех или иных параметров. Так, для производства рекламных материалов ориентиром являются технические характеристики продукции (соответствие по качественным и количественным параметрам); для размещения рекламы в СМИ – фактические медиа-показатели, полученные по итогам проведения мероприятий (по сравнению с плановыми); для общего анализа эффективности реализованных комплексных проектов – показатели реализации поставленных маркетинговых задач (например, увеличение знания марки, изменение динамики спроса конечного потребителя на рекламируемые товары и услуги и т.д.). Таким образом, для ООО «Идальго Имидж» данная группа будет включать затраты на:

- определение и согласование четких параметров измерения качества;
- использование программных продуктов, предоставляющих статистические данные и базы для возможности некоторых видов специфических измерений;

- мероприятия по контролю показателей, предупреждающие ошибки измерения;
- потери в случае несоответствия фактических параметров изначально планируемым, либо в случае ошибок в планировании и/или измерениях.

Издержки спецификации и защиты прав собственности могут возникать в равной степени как у ООО «ПромМагистраль», так и в ООО «Идальго Имидж» вследствие недостатков контрактных условий (либо их нарушения какой либо из сторон) в части правовых аспектов и включают, например, судебные издержки, расходы на юридические услуги, прочие затраты для восстановления нарушенных прав, а также потери от их плохой спецификации и защиты. Кроме общих спорных случаев относительно различных претензий, рекламаций, неплатежей по договорам, для каждой из компаний можно выделить подобные ситуации, обусловленные отраслевыми факторами. Так, в металлоторговле такие расходы могут возникать при несоответствии продукции предоставленным сертификатам со стороны производителя, либо применении потребителем заказанной продукции в целях, противоречащих регламенту использования. В рекламной деятельности эти издержки влечет ответственность в соблюдении соответствия содержания сообщений рекламодателя действующему законодательству, в защите авторского права на объекты интеллектуальной собственности, в том числе в соблюдении интересов рекламодателя при передаче ему таких прав от третьих лиц, и т.д.

Издержки оппортунистического поведения, которые характеризуются уклонением от соблюдений условий соглашения и возникают вследствие несовпадения интересов различных групп и отдельных должностных лиц, и во многом связанные с человеческим фактором, свойственны в принципе любой отрасли, но для организаций, функционирующих в посреднической сфере трансакционного сектора (т.е. имеющих своей целью объединение множества различных интересов экономических субъектов), имеют двойное значение. Как уже отмечалось, сегодня наблюдается высокая степень конкурентности рынков, на которых работают анализируемые компании, что обусловлено весьма сильным влиянием поставщиков (их критической важностью для отраслей, а также явного доминирования крупных игроков) и определяющей ролью потребителей

(требования которых все более растут, касаясь не только традиционных вопросов качества, ценообразования и сроков, но и ужесточая контрактные условия, включая отсрочки платежей вплоть до кредитования). В этой ситуации посредник, в силу зависимой позиции, несет на себе повышенное бремя оппортунистических проявлений во всех возможных формах (морального риска, вымогательских позиций), принимая на себя издержки взаимоотношений с большим количеством контрагентов в виде ответственности за четкое исполнение поручения клиента и обязательств контроля за соблюдением условий контракта. Можно констатировать, что в практике ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж» неоднократно выявлялись различные случаи оппортунистического поведения. В качестве примера выделим те, которые в большем или меньшем объеме встречались в каждой компании: упущенные контракты из-за недостатков качества либо сроков подготовки коммерческих предложений внутренними подразделениями и/или внешними подрядными структурами; денежные потери в результате инфляции при задержке оплаты отгруженных товаров и услуг; штрафные санкции по клиентским контрактам при срыве сроков поставщиками (из-за невозможности достижения соразмерных контрактных обязательств по специфичным видам ресурсов, сбоях в транспортировке), либо внутренними исполнителями (вследствие отлынивания от выполнения своих обязанностей).

Необходимо также отметить группу издержек политизации, связанных с внутренним процессом принятия управленческих решений в организации. Здесь наблюдается различие в объемах затрат внутренних ресурсов на достижение согласия. ООО «ПромМагистраль», благодаря малым размерам и централизации управления, до недавнего времени было не подвержено явным затратам этой группы, однако происходящее организационное развитие уже влечет за собой возникновение определенных издержек влияния, поэтому данной компании следует обратить особое внимание на их текущую динамику. ООО «Идальго Имидж», находящееся в совместной собственности и имеющее коллегиальный орган управления с участием топ-менеджмента различных функциональных подразделений, отличается наличием доли соответствующих издержек

коллективного принятия решений, связанной с процессами их разработки и согласования. Вместе с тем, стабильность административных систем и низкий конфликтный фон, присутствующие в организации, в определенной степени сдерживает излишний рост расходов в данной области.

Итак, по итогам выявления издержек на осуществляемые трансакции двух предпринимательских структур различной отраслевой направленности, можно сказать, что данным организациям на практике свойственны все без исключения виды трансакционных издержек, но их качество и объем зависят от частных внутренних и внешних аспектов деятельности конкретного предприятия, что лишний раз подтверждает обозначенные нами ранее соответствующие тезисы.

Надо отметить, что, несмотря на неоспоримость роли трансакционных издержек для функционирования трансакционных организаций, в практике рассматриваемых компаний отсутствуют систематические методы учета и анализа, а также действующие прикладные инструменты управления данным видом затрат. Используемые данными организациями традиционные способы отражения фактов хозяйственной деятельности и ведения учета (бухгалтерский, управленческий, налоговый) не содержат понятия «трансакционные издержки», и по факту данный вид затрат отражается в них далеко не в полном объеме. Причинами этого является разнообразие проявлений трансакционных издержек (поскольку не все из них явны, ряд таких затрат сложно определим и происходит в сфере неофициальных взаимодействий), а также трудности их стоимостной оценки (которые не всегда выражаются в денежном эквиваленте и в ряде случаев измеряются затратами и потерями не менее ценных ресурсов компании – временных, человеческих и т.п.). В этой связи для более качественного анализа трансакционных издержек представляется целесообразным применить ординалистский (относительный) подход, который заключается в экспертной оценке их величины на основании информации управленческой и бухгалтерской отчетности исследуемых предприятий.

Таким образом, используя данные учета и экспертные оценки специалистов ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж», можно эмпирически

определить некоторые общие относительные показатели объема их трансакционных издержек. Так, удельный вес данного вида в общей сумме затрат указанных структур составляет в среднем около 15%, относительно выручки трансакционные издержки могут достигать 10-12%, а по показателям валовой прибыли такие затраты оцениваются на уровне 35-40%, что является весьма значительной величиной. Интересно, что выявленные показатели соразмерны для обеих организаций, несмотря на большую разницу в их масштабах и охвате деятельности, что во многом отражает общность в сути их бизнеса. Долевое соотношение различных групп расходов в общей структуре трансакционных издержек анализируемых организаций (рис. 2.1), показывает, что выявленные пропорции в целом соответствуют вышеизложенным результатам исследования.

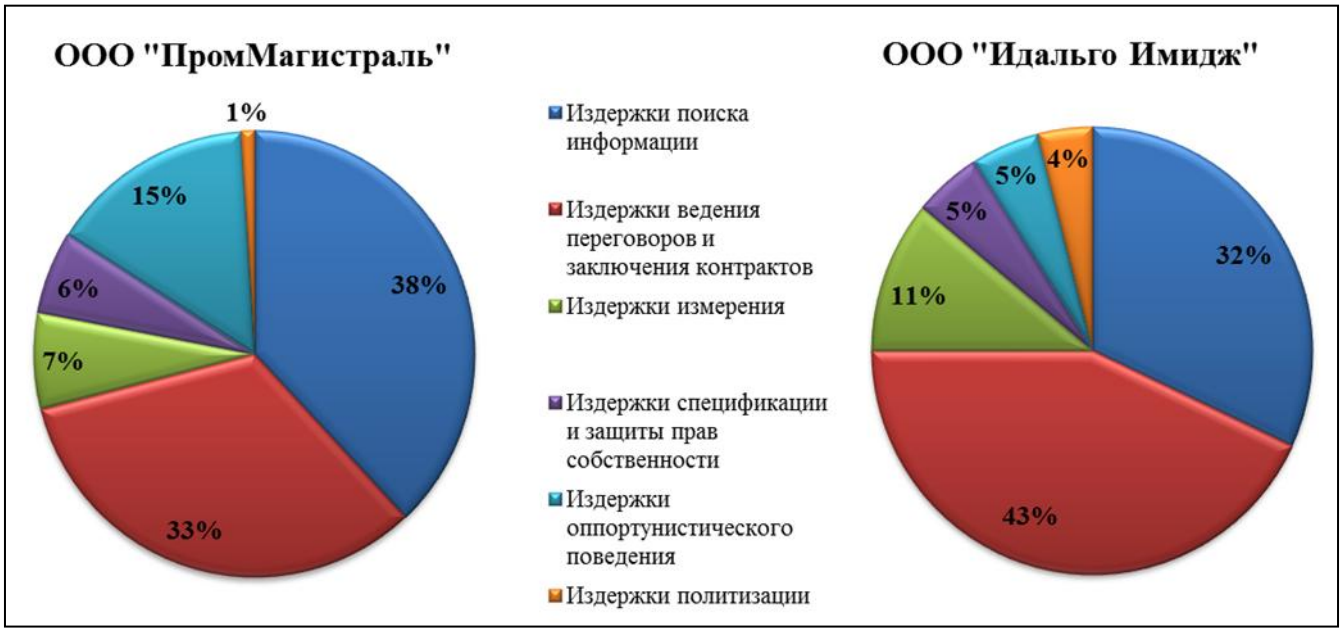


Рис. 2.1. Структура трансакционных издержек анализируемых организаций[47]

Действительно, абсолютное большинство трансакционных издержек данных компаний сосредоточено в областях затрат на поиск информации, ведение переговоров и заключение контрактов (более 70% для обеих структур), что обусловлено самой сутью их деятельности. При этом, издержки поиска информации находятся на схожем уровне, но для ООО «ПромМагистраль» затраты несколько выше, так как малой организации приходится тратить на это больше усилий. Для ООО «Идальго Имидж» более значительны издержки по

[47] Составлено автором по данным, предоставленным ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж».

ведению переговоров и заключению контрактов в силу специфики договорных отношений и активному участию в тендерах, что отнимает ощутимую часть временных и финансовых ресурсов, а также издержки измерения, что обусловлено усложненностью оценки дифференцированного продукта. Практически равный небольшой уровень имеют издержки на спецификацию и защиту прав собственности, поскольку посреднический бизнес нацелен на соблюдение правовых условий, что является одним из важнейших составляющих репутации организации. Издержки оппортунистического поведения более ощутимы для металлоторговой компании, что обусловлено по большей части особенностями отраслевой среды, а кроме того, индустриальной нестабильностью и спадом на потребительском рынке. Издержки политизации проявляются в основном в ООО «Идальго Имидж» в связи с его структурными особенностями.

Таким образом, исследование трансакционных издержек по наиболее распространенным функциональным критериям дает представление об их объеме, структуре и основных факторах. Однако надо учитывать, что здесь присутствует определенная погрешность, поскольку далеко не все трансакционные затраты явны, ряд этих издержек не всегда однозначно определим и весьма сложно исчисляем, а значит, оценка их влияния на эффективность и конкурентоспособность организации может быть определенным образом искажена. В этой связи, для качественного системного управленческого анализа рекомендуется применять расширенную систему классификации, включающую перечень общих критериев и позволяющую более подробно оценить роль того или иного вида трансакционных издержек в деятельности предприятия.

Но прежде всего представляется важным продолжить исследование практики предпринимательских структур трансакционного сектора в отношении их опыта в оптимизации затрат на трансакции и инструментария, который используется организациями для решения данных задач.

2.2. Механизмы оптимизации трансакционных издержек, используемые в практике предпринимательских структур

Проблема достижения оптимального уровня совокупного объема трансакционных издержек является сегодня одним из насущных стратегических вопросов для организаций трансакционного сектора экономики. Являясь, с одной стороны, неотъемлемым фактором функционирования подобных компаний, с другой стороны, избыточная величина трансакционных издержек может негативно влиять на их эффективность и рыночную конкурентоспособность, повышая общий уровень затрат, в частности, на организацию производственной, инновационной и инвестиционной деятельности.

Изученная нами многоплановость и разнородность взаимодействий посреднических структур обусловливает необходимость поиска индивидуальных возможностей для экономии данных расходов, в зависимости от структуры трансакций конкретной компании. Обращаясь к опыту анализируемых организаций, рассмотрим, какие управленческие инструменты и механизмы применяются на практике в целях оптимизации трансакционных издержек.

Прежде всего, необходимо отдельно выделить аспект так называемого «директорского потенциала», вообще свойственный в той или иной мере большинству малых и средних предпринимательских структур, соответственно, присутствующий также в ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж», и играющий особую роль в оптимизации трансакций всех уровней. Данный термин в настоящем контексте означает высокую степень вовлеченности владельцев бизнеса во все сферы взаимодействий компании, в том числе, безусловный приоритет личной составляющей во всех ключевых факторах деятельности, включая широту и долговременность деловых контактов, наличие неформальных отношений на уровне руководства организаций-контрагентов, представленность в клиентских сегментах, подтвержденные в сообществе квалификацию и профессиональный опыт, а также общий репутационный фон в отрасли.

В силу определенных свойств отечественной институциональной среды и недостаточной развитости рыночных отношений в российской экономике, данный

аспект является весьма важным во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, вне зависимости от индустрии, и одним из наиболее значимых для успешного функционирования любой относительно небольшой посреднической организации.

Итак, на данный момент и для металлоторговой компании, и для рекламной организации именно использование «директорского потенциала» представляет один из важных факторов, способствующих реальной оптимизации трансакционных издержек при осуществлении ряда рыночных взаимодействий. Посредством участия руководства компании экономятся многие статьи трансакционных затрат, относящиеся к поиску информации (о динамике, текущем конъюнктурном состоянии и тенденциях рынка, о деятельности конкурентов, существующих предложениях, ценах и качестве продукции, в рамках выяснения деловой репутации потенциальных партнеров и т.п.), а также к издержкам ведения переговоров и заключения контрактов (через постоянство связей и неформальное общение собственника в профессиональной среде, которые дают возможность получения инсайдерской информации различного рода от партнеров и поставщиков для ускорения согласований и улучшения условий сделки, упрощения процесса принятия взаимных решений в сложных и спорных вопросах). Иными словами, влияние «директорского потенциала» в первую очередь направлено на те группы, которые составляют подавляющий вес в общей структуре трансакционных издержек.

Однако надо отметить различную силу данного фактора для рассматриваемых предпринимательских структур. Деятельность ООО «ПромМагистраль» при узкой специализации и ориентации на нишевой потребительский рынок отличается единоличием управления и контроля на всех уровнях, концентрацией основной ответственности у собственника, а также простой организационной структурой. Таким образом, для данной организации значение «директорского потенциала» является весьма высоким, а в части рыночных взаимоотношений, связанных с ведением переговоров, заключением контрактов и обеспечением репутации предприятия, фактически решающим. Для ООО «Идальго Имидж» фактор «директорского потенциала» имеет

опосредованное значение. Акционерами осуществляются трансакции, наиболее важные для общей деятельности компании, в основном это представительство и установление отношений на высшем уровне в профессиональной и клиентской среде, а также личная поддержка репутационной составляющей. Остальной значительный объем взаимосвязей информационного и переговорного характера делегирован в большей части топ-менеджменту и соответствующим профильным подразделениям компании.

Правильно выбранная организационная структура, качество системы управления и отлаженность бизнес-процессов также способны во многом оптимизировать трансакционные расходы компании через создание необходимой внутренней инфраструктуры, которая способствует повышению эффективности соответствующих взаимосвязей. Гибкость, отсутствие излишней сложности в операционных процессах и в принятии решений имеют большое значение для трансакционного бизнеса еще и потому, что таким образом достигается снижение себестоимости услуг, а для организаций данного вида деятельности это является одним из главных конкурентных преимуществ. Поэтому можно говорить о том, что ООО «ПромМагистраль», где наблюдается движение в сторону наладки организационных процессов, в настоящее время нацелено на рациональное перераспределение потоков трансакций и оптимизацию расходов на них. Рассматривая трансакционные издержки ООО «Идальго Имидж» в предыдущем параграфе, нами отмечались моменты нисходящей динамики тех или иных их видов в связи с четкостью работы организационно-административной системы, выстроенной под достижение основных целей компании.

Одним из инструментов оптимизации управленческих и процессных трансакций в организации является использование автоматизированных систем и прикладного программного обеспечения на основе современного компьютерного и телекоммуникационного оборудования. На уровне предприятия применение таких решений формирует определенную коммуникационно-управленческую технологию, повышающую эффективность менеджмента и расширяющую возможности поиска, обработки и сохранения целевой информации, тем самым

обеспечивая экономию соответствующих ресурсов.

Рассматриваемые компании для автоматизации бухгалтерского и управленческого учета пользуются типовыми решениями «1С:Предприятие». В рамках банковского обслуживания применяются дистанционные программы, синхронизируемые с продуктами 1С, которые позволяют получать оперативный доступ к банковскому счету и ряду банковских услуг для юридических лиц, совершать необходимые операции и обмениваться документами. Для предоставления отчетности в основные контролирующие органы и органы статистики (ФНС, ПФР, Росстат и др.) используются системы защищенного электронного документооборота, а в целях получения информации по законодательным и нормативным вопросам обращаются к сервисам справочной правовой системы КонсультантПлюс. Автоматизация систем учета не только экономит трудозатраты специалистов (бухгалтеров, юристов, руководителей организаций), но и оптимизирует расходы на взаимодействия по сопутствующим процессам, что ведет и к рационализации трансакционных издержек (к примеру, поиска информации и защиты прав собственности).

ООО «Идальго Имидж», в силу многообразия услуг и масштаба деятельности, в своей работе дополнительно применяет целый ряд различных специализированных решений, ориентированных на оптимизацию затрат собственных ресурсов при осуществлении внутренних и внешних коммуникаций. Это, например, адаптированная CRM-система, нацеленная на реализацию стратегии взаимодействия с потребителями через сбор и анализ информации и обеспечивающая контроль качества и выявление системных проблем в обслуживании клиентов. В целях профессионального информационного обеспечения и возможности предоставления потребителям профильных консультационных услуг и качественного медиа-сервиса данная организация использует: информационные базы исследовательских компаний (через подключение к системе маркетинговых данных, необходимых для оценки целевой аудитории, обзора рынков, анализа конкурентного поля и т.д.), различные программные продукты для медиапланирования, программные комплексы

крупнейших операторов медиа-рекламного рынка (работающие в системе «клиент-сервер» и предназначенные для оптимизации процессов планирования, закупки и мониторинга рекламных ресурсов в разных видах медиа и профильной информационной поддержки), прочее специализированное локальное программное обеспечение, предоставляемое в отрасли, нацеленное на упрощение взаимодействий между контрагентами в процессе предоставления услуг.

Таким образом, с помощью автоматизированных систем и прикладных программ ООО «Идальго Имидж» не только повышает конкурентоспособность предложения и репутацию компании как высокотехнологичного поставщика профессиональных услуг, но и снижает ряд своих трансакционных издержек (в особенности, поиска информации, сопровождения контрактов и измерения).

В качестве еще одного механизма оптимизации трансакционных издержек предпринимательских структур можно рассматривать аутсорсинг (от англ. Outsourcing – использование внешнего источника), который означает передачу каких-либо производственных или бизнес-процессов на обслуживание другой фирме, которая специализируется в соответствующей области. Данное понятие важно отличать от различных видов подряда, сервисной поддержки и прочих форм оказания сторонних услуг. Отличительные признаки аутсорсинга:

- обязательное наличие бизнес-процесса, который в принципе может быть выполнен компанией самостоятельно, но передается на профессиональное обслуживание в силу недостаточной собственной компетенции;
- наличие длительного контракта (не менее 1 года) – т.е. аутсорсинг не может носить эпизодический, разовый или случайный характер.

В настоящих экономических реалиях аутсорсинг весьма актуален как инструмент управления для предпринимательского сектора, поскольку позволяет сконцентрировать вектор усилий организации на развитие и разработку инновационных направлений в основной компетенции бизнеса, доверив непрофильные либо рутинные операции специализированной фирме. Бесспорно, главным условием целесообразности такого сотрудничества является факт более затратного выполнения побочных бизнес-процессов собственными силами по

сравнению со сторонним обслуживанием. Однако здесь надо отметить важную особенность – речь идет не о буквальной экономии явных издержек организации (которые по сравнению со стоимостью услуг другой компании могут быть даже меньше в денежном выражении, мало того, при использовании аутсорсинга возникает необходимость организации контроля работ стороннего исполнителя, что может повлечь некоторые дополнительные внутренние расходы), а именно о минимизации затрат через целевое распределение собственных ресурсов.

С этой целью ООО «ПромМагистраль» полностью передает блок информационных технологий в специализированную компанию на основании длительного контракта на комплексное обслуживание (включающее поддержку и обновление веб-сайта, обслуживание оргтехники, ПО и цифровой связи, а также организацию интернет-коммуникаций и рекламного продвижения). Также используется логистический аутсорсинг, когда комплекс процессов по складированию, транспортировке и управлению запасами передается третьей стороне, тем самым снимая необходимость в содержании собственных складских и транспортных мощностей. Кроме того, в организации имеет место аутсорсинг бизнес-процессов по управлению клиентскими отношениями (в формате телемаркетинга силами сторонних контакт-центров для поддержания продаж и формирования базы потенциальных клиентов) и в области рекламных услуг.

Для оптимизации расходов внутренних ресурсов ООО «Идальго Имидж» также применяет IT-аутсорсинг в виде обслуживания всего комплекса информационных систем предприятия (поддержка работоспособности и ремонт компьютеров и оргтехники, антивирусная профилактика и резервное хранение информации, IP-телефония и настройка АТС, и проч.), а также использует услуги специализированной организации для разработки и последующего сопровождения индивидуального программного обеспечения. Для оптимизации работы с персоналом используется HR-аутсорсинг, передавая задачи поиска и подбора специализированных сотрудников профессиональным кадровым агентствам. В области правового и информационного обеспечения практикуется аутсорсинг юридических услуг. Это обусловлено тем, что требуемая для

деятельности рекламного агентства широта знаний в области законодательства и права (включающая не только общие вопросы и регулирование в сфере рекламы, но и частную специфику разнообразных видов бизнеса – СМИ, отраслевые нормы клиентских групп) вызывает необходимость использования специалистов разных направлений, что в рамках штата и недостаточной постоянной нагрузки является весьма затратным для организации. Для выполнения отдельных видов профильных услуг в ООО «Идальго Имидж» также применяются элементы производственного аутсорсинга, к примеру, в форме передачи части издательских функций (перевод, написание материалов, редактура и корректура), выходящих за рамки собственных штатных возможностей агентства, в стороннюю специализированную компанию для реализации долгосрочного клиентского контракта на производство корпоративного издания. Кроме того, в организации передан на аутсорсинг ряд вспомогательных процессов – обеспечение безопасности (охрана офиса осуществляется силами частного охранного предприятия), транспортное обеспечение сотрудников (через использование корпоративного договора на пассажирские перевозки с таксомоторной компанией) и уборка помещения (сотрудничество с клининговой компанией).

Итак, использование аутсорсинга позволяет предпринимателям сокращать непроизводительные расходы в определенных видах деятельности, что оптимизирует и соответствующие трансакционные издержки компании (как внутренние, так и внешние) – в первую очередь, в различных аспектах поиска информации, а также спецификации и защиты прав собственности.

Для малых и средних предпринимательских структур, функционирующих на рынке смешанных трансакций, одним из определяющих условий успешной деятельности является их клиентоориентированность – важнейшая характеристика сервисного бизнеса, отражающая роль интересов потребителя в системе приоритетов организации и зависящая от наличия в управленческом арсенале инструментария для создания лояльной клиентской базы на основе высокой степени удовлетворенности потребителя. Не случайно анализ структуры и отдельных групп трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль» и ООО

«Идальго Имидж», проведенный ранее, показал, что абсолютное большинство данных затрат сосредоточено для этих компаний в области организации и проведения сделок, причем они сопровождают все этапы целенаправленных работ (от поиска информации в целях изучения потребительского сегмента до принятия ответственности за возможное оппортунистическое поведение контрагентов в рамках исполнения клиентского контракта).

Учитывая современную тенденцию возрастания требовательности клиентов к условиям обслуживания, когда на первый план при выборе подрядчика нередко выходит параметр качества сервиса, особую актуальность для достижения конкурентных преимуществ приобретает эффективность системы работы с клиентами, включая степень индивидуализации обслуживания и контроль его качества, которая сегодня может рассматриваться как еще один фактор регулирования трансакционных издержек.

Надо отметить, что анализируемые предпринимательские структуры из-за различий в размерах и объеме предложения совершенно по-разному подходят к организации отношений с клиентами. В ООО «ПромМагистраль», чья деятельность в настоящий момент построена в значительной степени на личности собственника (и именно на этом базируется рыночное знание и имидж компании), работа с клиентами сосредоточена в руках руководителя – все основные продажи и проекты бюджетообразующих клиентов ведутся только первым лицом компании, а менеджеры в основном выполняют вспомогательные функции (поддержка и обзвон клиентской базы несколько раз в год, прием потока входящих запросов, выполнение мелких заказов). При этом работа с потребительским сектором в данной организации структурно не выделена, функционал менеджмента включает выполнение задач и по продажам, и по закупкам у поставщиков. В ООО «Идальго Имидж», напротив, сформирована отдельная профессиональная клиентская служба, представляющая собой обособленное подразделение компании, в сферу которого входят задачи по привлечению, текущему обслуживанию и сохранению клиентов, а его работа построена по проектному принципу и нацелена на обслуживание потребителей из

различных областей бизнеса на основе индивидуального подхода.

В любом случае, как бы ни была организована система взаимодействия с потребителем, обе компании осознают определяющую роль фактора качественного клиентского сервиса для своего бизнеса. Поэтому им свойственно фокусирование основных ресурсов на удовлетворение клиентов и постоянное совершенствование систем работы, нацеленное на стабильность и рост клиентской базы через формирование лояльности клиентов к компании, иными словами, на выстраивание долгосрочных партнерских отношений с потребителями своих услуг.

Здесь надо отметить, что при долгосрочном сотрудничестве организации, прежде всего, сокращают непроизводительные расходы на различные трансакции, связанные как с получением информации (в ходе поиска и привлечения клиентов, ожидания их решения о сотрудничестве и т.п.), так и с заключением контрактов (на проведение переговоров, разработку и согласование условий сделки). Более того, длительное взаимодействие сторон часто означает переход на определенную степень неформальности отношений, что в целом улучшает коммуникации, к примеру, ускоряя взаимные реакции и упрощая процесс принятия решений в сложных и спорных вопросах, а значит, экономит трансакционные издержки защиты прав собственности. Наконец, все это приводит к укреплению репутационной составляющей компании.

Итак, эффективная работа системы взаимодействия с клиентами обеспечивает для компании снижение трансакционных издержек на ведение переговоров и заключение и реализацию контрактов. В этой связи оптимизация возможна путем принятия управленческих решений, направленных на повышение квалификации сотрудников клиентского отдела (как это практикуется в ООО «Идальго Имидж»), на совершенствование внутренних организационных процессов и технологий сопровождения проектов (данные процессы наблюдаются сегодня в деятельности ООО «ПромМагистраль»).

Развивая тему регулирования издержек организации через работу с персоналом, необходимо затронуть такой управленческий механизм, как

аутстаффинг (от англ. out + staff – вне штата) – современная управленческая технология оптимизации работы с кадрами, означающая вывод отдельных категорий сотрудников за штат компании и оформление их в организации подрядчика; иными словами, это своеобразная аренда персонала. К применению аутстаффинга обращаются в целях экономии (как к механизму оптимизации расходов организации, в том числе налоговых) и обеспечения контроля, и в этом состоит его ключевое отличие от аутсорсинга, который предназначен для передачи функций с целью освобождения ресурсов.

Среди преимуществ аутстаффинга можно выделить:

- сокращение затрат на содержание вспомогательных (обслуживающих) подразделений (например, кадровой службы, IT и бухгалтерии);
- преодоление ограничений штатного расписания (включая возможность найма персонала для реализации краткосрочных проектов);
- снижение административных рисков, связанных с персоналом (например, в течение испытательного срока и т.д.);
- улучшение общих финансово-экономических показателей компании (за счет перераспределения операционных затрат на себестоимость, минимизации налоговых выплат по персоналу и т.д.).

Безусловно, для любой организации важно иметь в штате персонал, определяющий результаты бизнеса. Однако в процессе деятельности у предпринимателей может возникать потребность в применении труда вспомогательных сотрудников, которые необходимы только для обеспечения определенного уровня сервиса в отдельных проектах. В этом случае, при необходимости гибкого найма на временные или сезонные проекты, используются услуги внештатных специалистов, обладающих требуемым опытом, знаниями и профессиональной подготовкой.

ООО «ПромМагистраль» практикует данный способ работы для минимизации затрат при организации региональных проектов, в отсутствие собственных представительств и филиалов в регионах. В такой ситуации привлекаются местные специалисты для формирования локальной

профессиональной команды – профильный менеджмент для выполнения представительских функций, процессов сопровождения проекта и экспедирования поставок. Для ООО «Идальго Имидж» свойственно более широкое применение внештатного персонала. Кроме аналогичных случаев выполнения региональных заказов, данная компания обращается к аутстаффингу в рамках выполнения нестандартных и комплексных клиентских проектов. Например, для обработки и реализации масштабных заказов привлекаются дополнительные специалисты среднего и низшего звена на временную работу в соответствующие функциональные подразделения. Также, в зависимости от типа проекта, могут использоваться привлеченные переводчики и IT-специалисты. Кроме того, для организации мероприятий (акций, выставок и т.п.) по заказам клиентов применяется разнообразный вспомогательный промо-персонал: промоутеры, аниматоры, ведущие, статисты, технические сотрудники и проч.

Таким образом, основная задача аутстаффинга для рассматриваемых предпринимательских структур – решение вопросов, связанных с оптимизацией штатного расписания и оперирования бюджетом организации, а также снижением рисков, возникающих из-за трудовых споров. Отсюда соответствующим образом вытекает решение вопросов минимизации целого ряда трансакционных издержек: как внешних (касающихся издержек поиска персонала на рынке труда, отбора и заключения трудовых договоров с кандидатами, связанных с законодательной и нормативной базой в вопросах налогообложения, судебных затрат на решение трудовых споров и т.д.), так и внутренних (издержек адаптации новых сотрудников, оппортунизма, конфликтных ситуаций и проч.).

Весьма распространенными механизмами оптимизации деятельности современных малых и средних предпринимательских структур являются различные виды межфирменного сотрудничества, которые нацелены в первую очередь на повышение конкурентоспособности каждого участника таких взаимоотношений и создаются организациями на контрактной основе. В зависимости от целей, такие объединения могут иметь различные формы построения, при этом сохраняя самостоятельность субъектов (как в правовом, так

и в экономическом смысле).

Наиболее универсальной формой взаимодействия является кооперация (от лат. Cooperatio – сотрудничество), при которой сотрудничество компаний осуществляется в одном или в разных, но связанных между собой процессах; иначе говоря, она представляет собой способ взаимного оказания услуг при решении проблем, возникающих у организаций в процессе их функционирования. Ввиду того, что за счет объединения усилий предприниматели решают задачи рыночной деятельности, в той или иной мере появляется возможность дополнительного взаимного регулирования большинства категорий трансакционных издержек, связанных со взаимодействиями во внешней среде.

Поскольку анализируемые нами организации имеют определенный опыт подобного партнерского сотрудничества, рассмотрим, как в этой связи проявляется на практике синергетический эффект в оптимизации трансакционных расходов данных структур.

Как мы говорили в предыдущем параграфе, ООО «ПромМагистраль» не принимает участия в клиентских тендерах из-за их высокой затратности в рамках объемов собственной деятельности. В то же время, изменившийся в последнее время порядок закупок в строительной сфере сделал конкурсные торги практически главной и единственной возможностью получения объемных заказов для металлоторговых компаний. Эта проблема была решена руководством «ПромМагистраль» посредством кооперационного сотрудничества с более крупными структурами схожего вида деятельности, однако с отсутствием специализации в сегменте изолированных труб, либо смежного рынка, заинтересованных в получении комплексного контракта от строительной сферы. Такие компании способны брать на себя все бремя тендерных затрат и выполнять специфичные требования конкурсов и торгов, а ООО «ПромМагистраль» может организовать необходимые конкурентные условия поставок и обладает подтвержденной квалификацией для реализации поставленных клиентом задач. Подобные взаимоотношения нередко возникают и в другом направлении деятельности рассматриваемой компании – когда возникает необходимость

закупок определенных видов продукции с помощью субподрядчика.

ООО «Идальго Имидж» также использует формат кооперации в целях развития отношений с клиентами и увеличения объема продаж. Для успешного представления в конкурсах либо в рамках реализации масштабных комплексных заказов нередко создаются объединения с узкопрофильными компаниями для повышения конкурентоспособности предложения в соответствующем направлении (к примеру, договоренность о совместном ведении проекта с одной из ведущих креативных групп, специализированным BTL-агентством, и т.д.). Кроме того, такого рода сотрудничество осуществляется и с поставщиками – например, со СМИ в рамках совместного создания нестандартных проектов на базе их ресурсов с последующей консолидацией продаж.

Что касается трансакционных издержек, то в результате объединения усилий для данных предпринимательских структур оптимизируется целый комплекс затрат, связанных с деятельностью во внешней среде, в том числе:

- издержек на поиск информации – через объединение маркетинговых усилий и рекламы, обмена информацией по поводу рыночных и внутриотраслевых отношений, совместного поиска возможностей и использования инновационных решений для развития бизнеса;
- издержек ведения переговоров и заключения контрактов – за счет возможности совокупных гарантий, взаимной финансовой поддержки для регулирования условий и возможности кредитования сделок, увеличения общего количества и частоты сделок (эффект масштаба);
- издержек измерения – через установку и совместный контроль соблюдения показателей качества продукции или услуг;
- издержек измерения, спецификации и защиты прав собственности – через двустороннюю координацию и соответствующее усиление контроля;
- издержек оппортунистического поведения – путем объединения целей в рамках сотрудничества, а также с помощью более тщательного отбора рыночных контрагентов и консолидированного контроля их действий со стороны партнеров в совместных проектах.

Интересно, что для рассматриваемых компаний кооперация на этапе подготовки сделки (до заключения контракта на конкретный заказ с конечным клиентом или поставщиком) в большинстве случаев имеет имплицитную форму и строится на основе устных договоренностей и опыта предыдущего успешного взаимодействия фирм, подкрепленного общей рыночной репутацией партнеров. То есть сам факт вступления сторон в отношения такого рода часто происходит «по умолчанию» (в рамках действующих социальных норм, правил делового и профессионального оборота, а также сложившихся между ними неформальных взаимоотношений) и не поддержан юридически либо какой-то внешней защитой, поэтому зафиксировать наличие объединения можно только на основании наблюдения за действиями партнеров. Несмотря на определенные риски данной ситуации, здесь для обеих сторон возникает дополнительная оптимизация трансакционных издержек – во-первых, отсутствуют затраты на заключение кооперационного контракта, во-вторых, минимизируется вероятность оппортунистического поведения участников, поскольку они принадлежат к одной социальной группе и связаны общностью цели.

В настоящих экономических условиях, характеризующихся глобализацией и усилением рыночной конкуренции, еще одной довольно широко используемой формой межфирменного сотрудничества является интеграция (от лат. Integratio – соединение) – вид взаимодействия самостоятельных субъектов, который ведет к их частичному либо полному экономическому сращиванию. Путем создания интегрированных структур предприниматели решают проблемы недоступности или недостатка определенных ресурсов и максимального использования собственного потенциала, совместно достигая эффекта деятельности, невозможного при отдельном функционировании.

Данный формат объединения присутствует в практике ООО «Идальго Имидж» и заключается в расширении компетенций функциональных подразделений организации и увеличении объемов деятельности за счет профильной интеграции с узкоспециализированными компаниями. Здесь имеет место ситуация значительного экономического проникновения: агентство полного

цикла, предоставляя собственные ресурсы клиентского сервиса и обслуживающих организационных структур (финансового, юридического, IT и других отделов) путем объединения с малой компанией получает доступ к специфичным рыночным отраслевым ресурсам (эксклюзивные условия сотрудничества с определенным видом СМИ в рамках закупки рекламных площадей), а также возможность использования потенциала имеющейся у партнера клиентской базы. Тем самым снижается ряд внешних трансакционных издержек – на ведение переговоров и достижение договоренностей с поставщиками, поиск различного рода информации, а также риски возникновения затрат на оппортунизм со стороны соответствующих подрядчиков. Однако необходимо отметить, что в определенные моменты процесса укрупнения в ООО «Идальго Имидж» наблюдался всплеск внутренних трансакций, связанный не только с необходимостью консолидации бизнес-процессов и изменением механизма управления в интегрированной структуре, но и с перераспределением прав между собственниками ресурсов объединяющихся компаний и проблемами различия целеполагания и понимания стратегического вектора группы, в том числе, возросли издержки «политизации», которые сопровождали достижение согласия в принятии внутренних управленческих решений.

Итак, в арсенале предпринимательских структур сегодня присутствуют различные инструменты для регулирования уровня трансакционных издержек. Однако важно заметить, что чаще всего применение перечисленных механизмов на практике связывается самими предпринимателями исключительно с необходимостью выполнения текущих задач, повышения эффективности отдельных участков деятельности и достижения конкурентных преимуществ, при этом вопросы целевого анализа и оптимизации расходов на трансакции если не полностью упускаются, то уходят на второй план. И именно невнимание к аспекту трансакционных издержек порождает ситуации, подобно указанной выше – когда действие применяемых мер вызывает непредусмотренные побочные эффекты, а иногда даже нивелирует ожидаемый результат.

Здесь нелишне напомнить важную специфичную особенность категории

«трансакционные издержки»: данный вид издержек невозможно исключить абсолютно, они будут присутствовать всегда, если есть какие-либо взаимоотношения. Характерный парадокс данного явления состоит в том, что, каким бы путем ни решались в организации вопросы эффективного перераспределения собственных ресурсов и экономии затрат, любая оптимизация в той или иной мере порождает новые, иногда совершенно иные, нежели регулируемые с помощью применяемых методов, а порой и более объемные трансакционные затраты ресурсов, возникающие из-за вновь образовывающихся взаимодействий, которые появляются в рамках новых связей с внешней средой либо новых организационных процессов.

В связи с тем, что по факту в предпринимательских структурах отсутствует целенаправленный системный подход к анализу и принятию взвешенных управленческих решений относительно регулирования трансакционных издержек, весьма актуальной задачей представляется разработка методологических инструментов и рекомендаций, помогающих организациям включать блок управления трансакционными издержками в общий комплекс задач стратегического проектирования индивидуальной бизнес-ситуации, сутью которого является нацеленность на инновационное развитие и получение долгосрочных конкурентных преимуществ.

Далее обратимся к рассмотрению управленческих моделей, которые применимы в качестве базовых элементов для построения комплексной системы управления трансакционными издержками предпринимательских структур.

2.3. Возможности применения управленческих моделей для оптимизации трансакционных издержек предпринимательских структур

Для предпринимательских структур, функционирующих в разных отраслях трансакционного сектора, задача оптимизации трансакционных издержек является стратегической необходимостью и требует системного подхода, в силу не только огромного спектра их взаимосвязей в процессе деятельности, но и

определяющего характера ответственности за качество трансакций перед контрагентами (потребителями и поставщиками), которую такие организации принимают на себя в процессе осуществления функции рыночного посредника.

Тем не менее, как показало исследование, в предпринимательской практике фактически отсутствует системность в регулировании трансакционных затрат, а все наблюдаемые в этом направлении усилия можно отнести к ситуационным проявлениям, направленным на применение управленческих решений в отношении конкретной ситуации, с целью достижения эффективности в данных обстоятельствах в определенное время. Безусловно, такой подход является важным с позиции гибкости и способности быстрой адаптации компании, особенно в условиях неопределенности внешней среды. Однако с точки зрения рационирования трансакционных издержек более приемлемым представляется системный подход, который базируется на рассмотрении объекта (организации и т.д.) как системы, состоящей из комплекса элементов и взаимосвязей между ними.

Системный подход формирует особое направление при исследовании какого-либо процесса, исходя из того, что специфика сложного объекта не исчерпывается особенностями составляющих его частей, а коренится, прежде всего, в характере связей и отношений между ключевыми элементами[48]. Этот аспект в определенном смысле проводит параллель с понятием трансакции, которая по своей сути отражает процесс взаимодействия, а также с явлением трансакционных издержек, качество которых в неменьшей степени зависит от особенностей имеющих место связей и отношений.

Системный подход предполагает сознательное и планомерное управление, что позволяет своевременно выявлять возникающие недостатки. При этом его основная идея состоит в том, что любое решение или действие имеет последствия для всей системы, поэтому такое управление позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой. Таким образом, необходимость применения системного подхода в целях управления

[48] Дудин М.Н., Толмачев О.М., Тарасова Е.А. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Управленческие решения». – М.: Российская академия предпринимательства; АП «Наука и образование», 2012. – С.84.

трансакционными издержками организации можно обосновать его основными принципами, в том числе:

- целостность, которая рассматривает систему как единое целое через взаимосвязь ее элементов (подсистем), и в то же время, как подсистему для более крупных окружающих систем;
- функциональность и структурность, которые направлены на достижение целей системы и позволяют анализировать ее элементы и взаимосвязи;
- взаимообусловленность, которая заключается в том, что решения, принимаемые относительно одних элементов системы, влияют и на состояние других, и на всю систему в целом;
- развитие, которое выражается в изменении деятельности и форм отношений во времени, т.е. они имеют предшествующее и последующее состояния;
- множественность, которая позволяет использовать различные методы и модели для регулирования как системы в целом, так и составляющих ее элементов.

В рамках задач оптимизации трансакционных издержек малых и средних предпринимательских структур представляется необходимым применение такого комплекса управленческих моделей, который позволит тщательно анализировать работу системы, своевременно выявлять степень возникающих трудностей и упрощать поиск их устранения, облегчая выбор вариантов действий, что снизит общую сложность и неопределенность при практическом применении теоретических разработок, и в итоге поможет организации упорядочить процесс управления трансакциями и в целом улучшить показатели бизнеса.

Современная методологическая база предлагает достаточно широкий спектр инструментов, разработанных в целях повышения эффективности работы организации и применимых как на стратегическом, так и тактическом уровнях.

В стратегическом направлении существует ряд универсальных и действенных моделей, предоставляющих возможность исследовать и планировать позицию компании, а также получать ответы на стратегические вопросы, весьма проработанные в практическом плане. Общепризнанной и активно используемой в стратегическом анализе является модель конкурентного анализа М. Портера,

которая базируется на пяти фундаментальных конкурентных силах, составляющих структуру индустрии и определяющих степень отраслевой привлекательности (рис. 2.2). С помощью оценки всего конкурентного пространства на основе мощности каждой из указанных сил определяется прочность положения, которое организация занимает в настоящий момент, а выявление зависимостей в отрасли и их динамики позволяет компании разрабатывать стратегические направления на основе выбора наиболее защищенных и экономически выгодных позиций.

Рис. 2.2. Пять сил конкуренции М. Портера[49]

В отношении задач регулирования трансакционных издержек модель пяти сил Портера может быть использована для изучения взаимоотношений в общеотраслевом окружении и оценки стратегической позиции организации через наличие необходимых в данной рыночной ситуации налаженных связей, обеспечивающих текущую, а также перспективную конкурентную позицию. Именно с этой целью конкурентный анализ уже применялся нами ранее в настоящей главе, при первичном исследовании трансакционных издержек

[49] Составлено по: Michael E. Porter. The Five Competitive Forces That Shape Strategy // Harvard Business Review, January 2008. © Harvard Business Publishing.

предпринимательских структур, когда для них была выявлена стратегическая важность трансакций, направленных на укрепление долгосрочных связей и поддержку рыночной репутации.

Надо заметить, что данная модель сфокусирована на изучении внешних сил и поиске способов противостояния им, при этом упускаются из внимания важные качества самой компании – ее сильные стороны и наличие потенциала к развитию компетенций, не зависимых от рассматриваемого окружения. В этой связи ее применение требует дополнения в виде анализа внутренних сил организации.

Одной из таких методик, направленных на исследование внутренней среды, является модель ключевых компетенций, предложенная Г. Хэмелом и К. Прахаладом, основная идея которой заключается в том, что стратегическая конкурентоспособность аккумулируется именно внутри компании[50]. Концепция нацелена на выявление уникальных материальных и нематериальных активов организации, необходимых для создания ценности ее предложения и формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Ключевыми компетенциями организации может выступать все, что отличает ее от конкурентов, они определяются как центральный элемент бизнеса, совокупность умений, навыков и знаний организации, сложных для копирования конкурентами, составляют высокую долю привлекательности для потребителей и могут найти применение на различных рынках. Цель данного метода – подготовка базы для формирования стратегического плана по достижению уникального и устойчивого конкурентного преимущества, где в задачи менеджеров входит планирование перспективного развития, сохранения и адаптации ключевых компетенций в долгосрочном периоде, учитывая неопределенность будущего состояния внешней среды, т.е. важнейшей составляющей здесь является форсайт (предвидение). Для анализа трансакционных издержек эта модель представляет интерес выявлением важнейших трансакций, необходимых для реализации ключевых компетенций, понимания их особенностей и наладки процесса их осуществления в наиболее

[50] Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. – 1990. – 68 (3) May/June. – P.79-91.

оптимальном для компании режиме.

Модель отличительных способностей, разработанная Дж. Кэем, несколько иным образом объясняет природу устойчивого конкурентного преимущества, исходя из мысли, что оно основывается на следующих взаимозависимых отличительных способностях компании[51]: архитектуре (сети взаимосвязанных внутренних и внешних контрактов, добавляющих ценность организационному знанию), репутации (как мощного способа обмена информацией) и инновации (способности организации к генерации новшеств, повышающих ценность ее предложения). Данная методика применима для детального анализа комплекса существующих ресурсов компании и понимания основных источников ее конкурентного преимущества в рамках формулировки общей стратегии. А поскольку базовые аспекты концепции во многом построены на рассмотрении взаимосвязей организации, ее использование представляется весьма полезным и в целях разработки комплекса мер по управлению соответствующими трансакционными издержками.

М. Портер в модели цепочки создания ценности подходит к изучению организации в целом, рассматривая, как различные виды ее деятельности содействуют созданию конкурентных преимуществ по сравнению с затратами на используемые ими ресурсы (рис. 2.3).

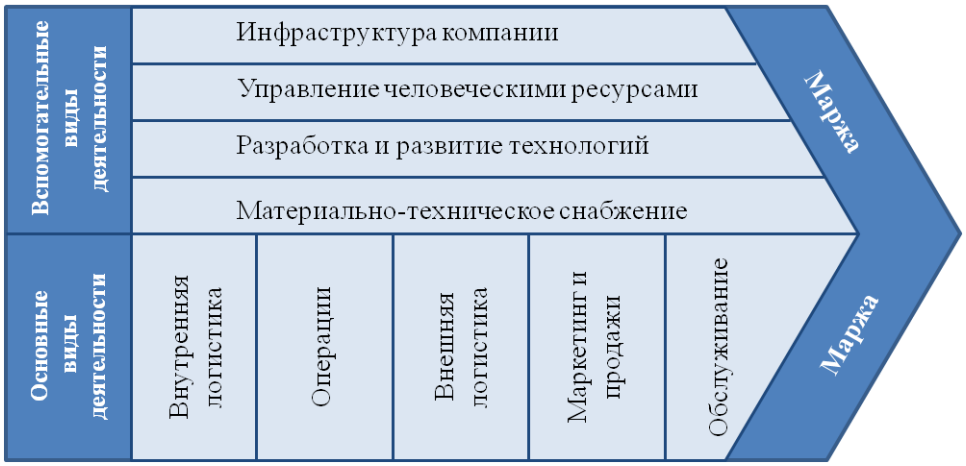


Рис. 2.3. Цепочка создания ценности[52]

[51] Kay J. Foundations of Corporate Success: how business strategies add value. - Oxford: Oxford University Press, 1993.

[52] Составлено по: Porter M.E. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. - New York: Free Press, 1985. – P.592.

Данный анализ помогает выяснить, насколько эффективно работают основные и вспомогательные подразделения компании, и на практике он используется для выявления сильных и слабых сторон, а также определения целесообразности создания различного рода стратегических альянсов. Суть метода в том, что максимальная ценность достигается путем получения конкурентных преимуществ через поиск путей улучшения результатов отдельных видов деятельности и согласованности между ними при минимизации затрат. Немаловажно, что ценностная цепочка компании не является изолированной, ее необходимо анализировать в тесной взаимной связи с поставщиками, потребителями и другими партнерами организации. Таким образом, модель включает изучение взаимодействий и определение основных препятствий в их осуществлении, что имеет непосредственное отношение к задачам регулирования трансакционных издержек.

В дополнение к перечисленным методикам может быть применена модель ценностных дисциплин Трейси и Вирсемы[53], которая помогает организации сфокусировать стратегические усилия на одном из трех направлений достижения ценности – операционное совершенство (путем оптимизации расходов), лидерство по продукции (через лучшее предложение и продуктовые инновации) или близость к потребителю (с помощью формирования долгосрочных отношений и превышения ожиданий своих клиентов). Для оптимизации трансакционных издержек понимание основного стратегического вектора компании представляется не менее важным, поскольку позволяет правильно расставить приоритеты в процессе работы. Надо отметить, что для малых и средних предпринимательских структур, специализирующихся на представлении трансакционных услуг для сектора B2B, наиболее очевидной является ценностная дисциплина операционного совершенства, что еще раз подтверждает необходимость управления затратами на производимые ими трансакции.

Модель жизненного цикла (развития) организации – немаловажный

[53] Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. - London: HarperCollins, 1995.

стратегический инструмент, позволяющий выполнить качественную организационную диагностику внутреннего состояния и потенциала развития компании, поскольку дает системное описание ее взаимоотношений и проблем. В теоретическом плане существует несколько модификаций концепции жизненного цикла организации, предложенных разными специалистами. В современной практике наиболее часто применяется две модели развития – концепции роста Л. Грейнера и теории жизненных циклов И. Адизеса.

Модель роста Л. Грейнера (рис. 2.4), базируется на том, что будущее компании больше определяется ее историей, чем действием внешних сил.

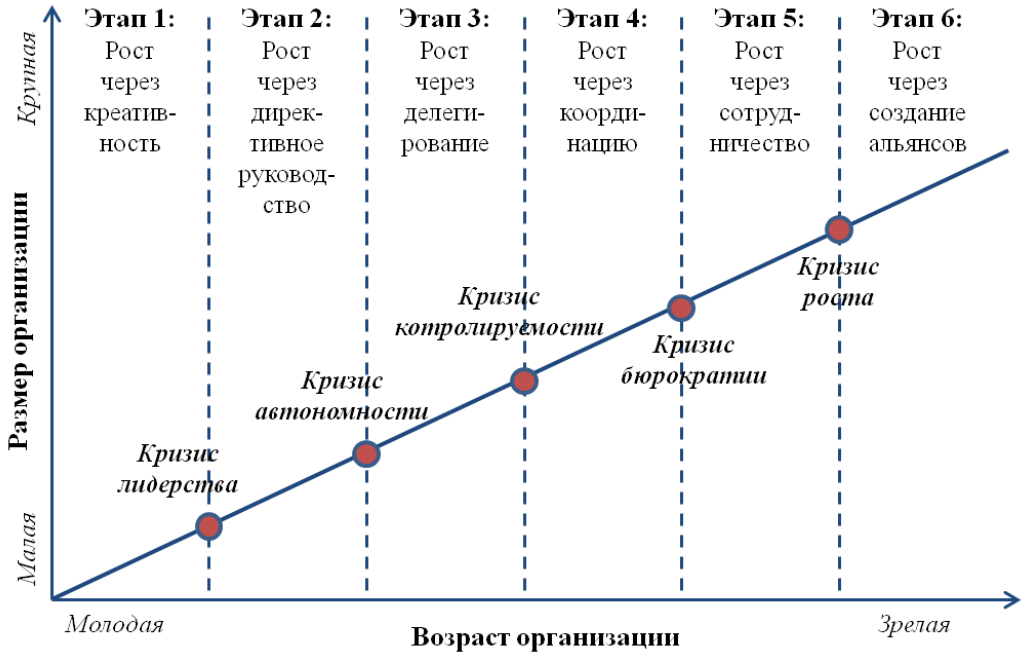


Рис. 2.4. Модель роста Грейнера[54]

Жизнь организации состоит из стадий, характеризующихся доминирующим стилем управления. Каждый эволюционный период порождает революцию, т.е. бурный период в развитии, обусловленный определенной проблемой управления и вызывающий необходимость изменения управленческих методов. Переход к следующей стадии определяется преодолением соответствующего кризиса. Жизненный цикл описан через пять ключевых факторов: размер организации, ее возраст, этап революции, уровень развития компании (этап эволюции) и темпы

[54] Составлено по: Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2002. – № 4. – С.76.

роста отрасли. Далее последовательно выделены шесть этапов эволюции жизненного цикла организации (стадии роста), через которые проходит любая компания и которые являются одновременно следствием предыдущего и причиной следующего этапа.

Расширяя идею развития организации как живого организма, И. Адизес в своей теории жизненных циклов рассматривает компанию по аналогии с биологической системой, динамика развития которой носит циклический характер. Согласно данной модели, процесс организационного развития является естественным и имеет десять последовательных этапов (рис. 2.5.).

Рис. 2.5. Этапы жизненного цикла организации по Адизесу[55]

Методика описывает типичные проблемы и трудности, которые могут встречаться на любом из этапов процесса жизнедеятельности организации и условно делятся на два вида: болезни роста (связанные с возрастом (незрелостью) компании и практически неизбежные) и организационные патологии (вытекают из застарелых болезней роста, которые компания уже не может преодолеть самостоятельно). Концепция Адизеса также выделяет два ключевых параметра деятельности компании – гибкость и управляемость (контролируемость). Кроме того, характер организации на каждом этапе существования связывается с определенным стилем ее поведения, соответствующим стадии. Поведение

[55] Составлено по: Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

организации, в свою очередь, проявляется через типичный набор управленческих ролей, сочетание которых на различных стадиях жизни организации неодинаково, и именно очередность усиления или ослабления определенных их составляющих отражает последовательность этапов жизненного цикла.

Поскольку методика Адизеса предоставляет весьма детальное описание внутреннего состояния организации, включая сопутствующие определенным этапам закономерности и отклонения, сегодня она достаточно популярна в практическом плане. Так, она позволяет с большой долей ясности прогнозировать события и предвидеть критические ситуации, а таким образом, быть подготовленным к проблемам и сосредоточиться на решении первоочередных задач. Не случайно именно данная модель применялась нами выше в анализе трансакционных издержек реальных предпринимательских структур, когда с ее помощью выявлялись текущие особенности организационных отношений и взаимосвязей исследуемых компаний, а также определялась динамика затратности внутренних трансакций в ближайшей перспективе.

SWOT-анализ – наглядный матричный метод оценки текущего положения и перспектив организации на рынке (рис. 2.6), который с помощью ситуационного анализа позволяет исследовать сильные и слабые стороны самой компании, а также возможности и угрозы, учитывая аспекты внешней среды.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	**Сильные стороны (Strength)**	**Слабые стороны (Weakness)**
	Внутренние характеристики, обеспечивающие конкурентное преимущество на рынке	Внутренние характеристики, затрудняющие рост бизнеса и мешающие товару лидировать на рыке
Внешняя среда	**Возможности рынка (Opportunities)**	**Угрозы рынка (Threats)**
	Благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем	Негативные факторы, означающие возможные риски в будущем (могут ослабить конкурентоспособность и привести к потери доли рынка)

Рис. 2.6. Матрица SWOT-анализа[56]

[56] Составлено, например, по: Пастухова В.В. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия: Практическое пособие. – АООТ Донецкий Торговый Дом «Донбасс», 2000. – С.74.

Преимущества данной методики состоят в том, что она помогает в правильном ракурсе увидеть позицию организации и максимально полно оценить ее перспективы и риски, направляя принятие адекватных управленческих решений. Ее результатом становятся определенные выводы с последующей разработкой плана необходимых в текущей ситуации действий, с указанием приоритетов и сроков. Важно, что SWOT-анализ является одним из наиболее универсальных и распространенных инструментов не только для самоанализа организации, но и изучения практически любых явлений и процессов, поскольку его объектом может быть продукт, рынок, человек, идея, а также представляется весьма полезным воспользоваться им для исследования качества трансакций компаний в связи с ее рыночным положением.

При необходимости более широкого взгляда на рынок применяется модель PEST-анализа (рис. 2.7), который в аналогичном простом матричном формате позволяет целенаправленно исследовать внешнюю среду организации, выявляя ее ключевые политические (Political), экономические (Economical), социальные (Social) и технологические (Technological) факторы, влияющие на бизнес.

Политические факторы (Political)	**Экономические факторы (Economical)**
Политико-правовое окружение (ключевые моменты текущего состояния и перспективы изменений в государственном регулировании и влиянии в отрасли, регулирующих органах и нормах, законодательстве, группах лоббирования и проч.)	Состояние экономики, в котором функционирует организация (динамика развития, степень глобализации, инфляция, рынок труда, ставки и курсы валют, инвестиционный климат, развитость инфраструктуры, налогообложение, сезонность, рыночные потребности, и т.д.)
Социальные факторы (Social)	**Технологические факторы (Technological)**
Социальное состояние рынка (демография, особенности менталитета и базовые культурные ценности, уровень образования и квалификации кадров, образ жизни, модели поведения и потребительские предпочтения, изменение вкусов аудитории, основные факторы влияния и др.)	Тенденции технологического развития (адаптация ключевых технологий рынка, связанные и замещающие технологии, финансирование и потенциал инноваций, влияние новых коммуникационных технологий, степень внедрения и передачи технологий, лицензирование и интеллектуальная собственность и проч.)

Рис. 2.7. PEST-анализ[57]

Иными словами, с помощью этого метода можно оценить рынок и

[57] Составлено, например, по: Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

ключевые отраслевые тенденции в достаточно широкой перспективе, что помогает выявить степень воздействия различных внешних аспектов и нивелировать обусловленные ими риски для деятельности компании. Данная модель является довольно гибким инструментом и при возникновении потребности организации в более конкретизированном изучении определенных областей внешней среды она может быть дополнена соответствующими показателями. Например, применим вариант PESTEL-анализа, где в исследование включаются аспекты экологического (Environmental/Ecological) и правового (Legal) характера. В целях оптимизации трансакционных издержек и создания системы управления данным видом затрат в организации такой анализ будет также весьма целесообразен, поскольку предоставит исчерпывающую глобальную информацию об особенностях окружающей инфраструктуры и, как следствие, укажет основные направления выстраивания необходимых взаимоотношений.

Кроме стратегических методов, для управления трансакционными издержками можно воспользоваться различными тактическими моделями, которые нацелены на рациональное использование ресурсов компании и упрощение организационных процессов.

К примеру, модель 7S позволяет провести диагностику согласованности и выявить степень синергии семи взаимозависимых составляющих организации: стратегии, структуры, системы, навыков и умений, персонала и общих ценностей, которые делятся на «жесткую» (рациональную) и «мягкую» (эмоциональную) группы. Исследование качества их взаимодействия помогает своевременно выявить точки разлаженности и определить перспективы стратегических решений с точки зрения способности организации к их реализации.

Анализ накладных расходов (модель OVA – Overhead Value Analysis)[58] применяется с целью поиска путей снижения затрат в организации через сравнение расходов на вспомогательные области с результатами процессов основных (установить разграничение деятельности можно на основе цепочки

[58] Mowen M.M., Hanson D. Management Accounting: The Cornerstone for Management Decisions. – Mason, OH: Thomson South-Western, 2006. – P.246.

создания ценности Портера, показанной на рис. 2.3.). Результатом такого анализа является организация мероприятий по сокращению издержек, вплоть до реорганизации определенных видов деятельности, хотя на практике данный метод чаще связан с применением превентивных мер. Данный метод реализуется через шесть последовательных этапов:

1. формулировка базы для сравнения (включая необходимые показатели),
2. определение перечня видов деятельности компании и связанных с ними расходов (с учетом распределения затрат по видам продукции);
3. проведение потребительской оценки выпускаемых товаров и услуг (через их необходимость, востребованность и стоимостные показатели);
4. выявление всех потенциальных путей возможности снижения затрат;
5. расстановка приоритетов в выявленных возможностях (что дает ответ на главный вопрос – какого рода меры необходимо предпринимать);
6. реализация намеченных изменений.

Модель OVA нередко применяется в комплексе с функционально-стоимостным анализом, который особенно упрощает второй его этап.

Надо отметить, что упомянутый функционально-стоимостной анализ (ФСА) является собирательным обозначением ряда методик, в разное время предложенных различными отечественными и зарубежными специалистами. В связи с анализом накладных расходов имелся в виду метод ФСА, суть которого состоит в учете затрат по отдельным видам деятельности с целью последующего перевода части косвенных издержек в категорию прямых (в отличие от традиционных способов, которые распределяют такие издержки пропорционально объемам продукции). Данный метод применим в ситуации повышенных накладных издержек в компании, когда необходимо сегментировать затраты с точки зрения реальной рентабельности.

ABC-анализ (ABC-analysis)[59] – еще одна разновидность ФСА, которая позволяет распределить наиболее важные ресурсы компании по категориям значимости с точки зрения их вклада в прибыль или продажи, что дает

[59] Gopalakrishnan P., Sundaresan M. Materials Management: An Integrated Approach. – PHI, 2004. – P.60-66.

возможность правильной расстановки приоритетов и оптимизации использования ограниченных ресурсов. В основу метода положено «Правило Парето» (20% усилий обеспечивают 80% результата), и ранжирование анализируемых объектов по группам проводится с учетом удельного веса главного показателя (А – малый объем ресурсов большого значения, В – среднее количество среднего значения, С – большое число объектов малого значения), а далее формируются решения относительно каждой из рассматриваемых групп.

Перечисленные модели анализа ресурсов и затрат по сути напрямую затрагивают вопросы трансакционных издержек предприятия, а потому безусловно будут полезными для применения в комплексе мер, направленных на формирование решений по их оптимизации.

Среди других тактических методов, которые могут применяться в рамках процессов регулирования расходов на трансакции, можно также упомянуть, к примеру, анализ DuPont (при помощи которого можно прогнозировать влияние определенных рассматриваемых управленческих действий на финансовые показатели компании), модель инновационного цикла (предназначенную для управления жизненным циклом инноваций с выделением определенных этапов и взаимосвязей данного процесса), а также различные модификации модели управления закупками (которые применяются для оценки существующих связей в области закупок и выработки эффективной стратегии взаимодействия с поставщиками, с учетом оптимизации соответствующих расходов и рисков), и т.п. Однако их применение представляется менее универсальным и обусловлено специфичными задачами исследования для конкретной организации.

Необходимо отметить, что существует также ряд методик, предназначенных для операционного применения, которые направлены непосредственно на сам процесс оптимизации процессов и видов деятельности, и являются инструментом внедрения изменений, намеченных решениями стратегического и тактического этапов. В этой категории можно рассмотреть применение следующих методов в рамках отдельных задач комплексного управления трансакционными затратами:

- анализ рисков и вознаграждений, сопоставляющий полярные оценки ожиданий

от стратегических альтернатив в наглядном графическом формате, что облегчает принятие решений по распределению ресурсов;

- анализ основных причин (или анализ Парето на основе причинно-следственного метода – диаграммы Исикавы), который представляет собой способ выявления причин, обусловливающих исследуемую проблему;
- карта потока создания ценности (систематизация потока материалов, информации и т.д.) – применимый для выявления потерь бизнес-процесса и определения области и выбора способа его улучшения (к примеру, решением здесь может быть необходимость разработки программного продукта, оптимизирующего процесс).

Отдельно стоит выделить модель сбалансированной системы показателей (The Balanced Scorecard, BSC), которая представляется наиболее интересной для использования в системе оптимизации трансакционных издержек. Данный метод, предложенный Д. Нортоном и Р. Капланом, является альтернативным подходом по сравнению с традиционными способами оценки деятельности организации, и представляет собой нисходящий анализ, в результате которого организация формулирует цели и задачи. Концепция построена на совокупности целей (стратегических намерений) и ключевых факторов успеха компании (определяющихся видением и миссией компании) и охватывает все аспекты деятельности организации (как финансовые, так и нефинансовые) по основным перспективам (финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы и персонал), что позволяет увязать стратегические направления с ежедневными текущими задачами, а также сориентировать всю деятельность на достижение поставленных целей[60]. Преимущества сбалансированной системы показателей в особенности проявляются в случаях, когда традиционные методы учета не могут полностью отразить управленческие задачи, что справедливо для ситуации с трансакционными издержками, что дает основание считать целесообразным применение данной модели для управления такими затратами.

[60] Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

Итак, изучив современный инструментарий управленческих наук, можно с уверенностью говорить о том, что многие существующие методы будут весьма полезны для применения в целях анализа и планирования мер по оптимизации трансакций предприятий и сопряженных с ними издержек. Мало того, некоторые из рассмотренных моделей уже применялись нами в данном исследовании, в целях общей диагностики специфичных особенностей трансакций и выявления внутренних и внешних трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж». Однако надо понимать, что точечное ситуационное использование управленческих методов в отношении трансакционных издержек не только не позволяет провести глубокий качественный анализ всех аспектов данного явления и получить долгосрочный эффект от применяемых мер по регулированию уровня данных затрат, но и влечет риск возникновения новых трансакционных издержек, иногда даже превосходящих прежние по своему негативному проявлению, обусловленных изменением типа взаимосвязей в результате бессистемности такой оптимизации.

Таким образом, на сегодняшний день представляется весьма актуальной задачей формирование механизма управления малыми и средними предпринимательскими структурами на основе оптимизации их трансакционных издержек, построенного на адаптивном использовании как классических, так и новейших управленческих моделей, образующих консолидированную систему анализа, планирования и координации в долго- и краткосрочной перспективах.

Глава 3. Формирование системы управления трансакционными издержками малых и средних предпринимательских структур

3.1. Интеграция управления трансакционными издержками в стратегический процесс предпринимательских структур

Ключевое значение стратегического подхода для достижения конкурентных преимуществ и успешного функционирования предпринимательских структур на сегодняшний день не вызывает сомнения.

Еще сравнительно недавно российский малый и средний бизнес фокусировался, в основном, на получении краткосрочных результатов, а иногда и просто сиюминутной выгоды, основывая свою деятельность в значительной мере на интуитивных решениях, нацеленных на достижение оперативных целей. Причиной тому была не только специфика развивающейся отечественной экономики, отличающейся слабостью институциональных механизмов бизнес-среды, что, безусловно, создавало весьма высокую неопределенность для стратегического планирования. Во многом ситуацию определяло и поведение самих предпринимателей, отсутствие стратегического подхода в деятельности которых было часто связано с недостатком знаний и понимания инструментария в сфере стратегического управления, а также неумением находить оптимальный баланс в работе над текущими и долгосрочными целями компании.

Однако в настоящее время общеэкономическая ситуация изменилась, и процессы глобализации, стремительное распространение новых информационных технологий, изменение позиции потребителей, трансформация роли человеческих ресурсов, а также общее ужесточение конкуренции, охватившее практически все сферы и рынки, сделали пассивную позицию рискованной для жизнеспособности компаний. Сейчас предпринимательские структуры не могут концентрироваться только на текущем состоянии дел, им необходимо постоянно анализировать окружающую среду и собственные возможности, вырабатывая адекватные стратегические направления, которые позволят выигрывать в конкурентной борьбе, достигать поставленных целей и преуспевать в бизнесе. Таким образом,

стратегическое управление стало неотъемлемой частью современной организации, и не случайно различные образовательные программы и консалтинговые услуги в данной области в последнее десятилетие стали весьма популярны в предпринимательской среде.

Вместе с тем, понятие трансакционных издержек является для предпринимателей довольно новым, даже несмотря на то, что фактически данный вид затрат не только всегда присутствовал, но и занимал ощутимую долю расходов отечественных предпринимательских предприятий, что обусловлено особенностями российской институциональной структуры. Конечно, в практике организаций так или иначе велась определенная работа по сокращению затрат на трансакции, но такие усилия обычно носили ситуационный характер либо проявлялись отдельными элементами, например, в рамках задач снижения общих издержек, то есть данный процесс не был целенаправленным и системным. Тем не менее, сегодня вопрос оптимизации трансакционных издержек, в том числе, их всесторонний анализ, включающий выявление объема, наиболее затратных направлений и их последствий, а также последующее продуманное управление данным видом расходов, становится все более важным для компаний, которые стремятся к достижению устойчивых конкурентных преимуществ, а в особенности для представителей тех сфер бизнеса, которые непосредственно связаны с осуществлением большого количества разнообразных трансакций по сути своей основной деятельности.

Итак, есть все основания полагать, что задача системной оптимизации трансакционных издержек является стратегически важной для современных предпринимательских структур, и должна рассматриваться в долгосрочной перспективе, в непосредственной и неразрывной связи со всеми основными направлениями стратегического развития организации. В то же время можно констатировать, что на текущий момент теоретико-методологическая база комплексного управления трансакционными издержками представлена весьма скромно. Среди многообразия различных управленческих методик фактически отсутствуют рекомендации по их практическому применению в отношении

трансакционных затрат, а следовательно, предпринимателям довольно сложно самостоятельно адаптировать теоретическую основу для соответствующих целей. В этой связи представляется весьма актуальным формирование методологии комплексного подхода к управлению трансакционными издержками, встроенной в общую систему стратегического управления предприятия.

Безусловно, универсальной стратегической модели не существует, и разработка стратегии является для каждой компании отдельным оригинальным процессом, в котором учитывается уникальный набор присущих ей характеристик и окружающих ее внешних факторов. Однако специалистами в области управления выработан ряд обобщенных основополагающих принципов и методов, руководствуясь которыми можно оптимизировать стратегический процесс и облегчить поиск индивидуального решения при практическом применении. В этом смысле необходимо, прежде всего, упомянуть основные принципы, на которых основано стратегическое управление, то есть:

- Перспективность и ориентация на будущее – стратегические решения определяют направление движения в долгосрочной перспективе, при этом основной упор делается не на выживание, а на развитие организации;
- Этапность (итеративность) – разработка и реализация осуществляется через последовательную работу в направлении достижения конечной цели;
- Приоритетность и устойчивость – выбранная стратегия является определяющей для всей последующей работы, поэтому необходимо строго придерживаться ее при построении оперативных планов и корректировок;
- Комплексность и целенаправленность – для выработки эффективной стратегии необходимо учитывать большое количество разнообразных внутренних и внешних факторов, причем, анализ и разработка концепции должны четко ориентироваться на достижение глобальной стратегической цели компании;
- Реализуемость – при выборе стратегической концепции надо четко осознавать реальные возможности и степень выполнимости конечных целей, при этом важно создать в организации необходимые условия для осуществления планов;
- Гибкость и единство планов – стратегия должна иметь возможность

корректировок в связи с изменяющимися обстоятельствами, при этом решения различных уровней должны четко согласоваться и консолидироваться;

- Сочетание научности и творчества – необходимо использовать теоретическую базу в комбинации с индивидуальным подходом к конкретной ситуации;
- Ориентация на результаты и открытость – определение критериев оценки достигаемых целей и осознание эффективности непосредственных контактов и неформальных отношений;
- Совместная деятельность и созидательный подход – ориентация организационной структуры на сотрудничество, командную работу и эффективное использование человеческих ресурсов в достижении стратегических целей организации.

Надо заметить, что в литературе встречаются разные подходы к разработке и реализации стратегии. Однако различия заключаются, в основном, в компоновке этапов, по сути же стратегическая деятельность всегда направлена на обеспечение длительной жизнеспособности организации в изменяющихся условиях, то есть с содержательной точки зрения большинство специалистов придерживаются принципов, предложенных И. Ансоффом и Г. Минцбергом, которые рассматривают методологию стратегического управления как совокупность двух взаимодополняющих подсистем:

1) управление стратегическими возможностями – состоящее из анализа и выбора стратегии (так называемая запланированная стратегия),

2) оперативное управление в реальном времени – позволяющее организации гибко реагировать на изменения окружающей среды (реализуемая стратегия)[61].

В целом, методологией стратегического управления сформулирована общая типовая модель поэтапного стратегического процесса. Поскольку стратегическая концепция направлена на определение будущего состояния организации, ее главным вопросом является: «Какой организация должна стать через определенный период?». Далее исследуется текущее положение самой компании,

[61] Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. учебник / М.А. Чернышев и др. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – С.397.

ее внутреннее состояние и потенциал, а также влияние внешней среды, то есть: «В какой ситуации находится организация?». По итогам ответов на поставленные вопросы формулируются варианты стратегий – тех основных принципов, которые обеспечат достижение желаемых целей, иными словами: «Как организация может стать такой, какой стремится?». Из нескольких альтернативных решений к реализации выбирается одно, наиболее соответствующее возможностям и общему стратегическому видению. Необходимо отметить, что в дальнейшем изменение ситуации может привести к корректировке выбранной стратегии уже в ходе ее реализации, однако основные ориентиры при этом всегда сохраняются.

Немаловажно отметить, что современная парадигма стратегического управления предполагает, что разрабатываемая стратегия является не закрытым документом, содержание которого известно только руководящей команде, как было принято ранее, а должна быть доведена до всех сотрудников организации, которые в своей текущей работе будут следовать ее направлению – и только в этом случае она принесет желаемые результаты.

Итак, используя теоретические наработки экономических и управленческих наук и опираясь на основные положения типовой модели стратегического процесса, сформулируем методику стратегического управления трансакционными издержками, интегрированную в глобальный стратегический процесс организации. Общая схема данного стратегического подхода, включающего блок управления трансакионными издержками, представлена на рис. 3.1.

Основная идея модели заключается в том, что в ходе получения ответов на основные вопросы стратегического процесса представляется целесообразным ставить соответствующие вопросы и собирать информацию в отношении направления и характера трансакций, неотъемлемо сопровождающих организацию в процессе ее функционирования (как в текущей ситуации, так и в перспективном отношении), и на основании этого отслеживать и прогнозировать объемы и динамику сопутствующих трансакционных издержек, что в конечном итоге позволит выработать адекватный план оптимизации данного вида затрат, полностью согласующийся с основной стратегической линией организации и

консолидированный с ее другими тактическими функциональными планами, а затем реализовывать его в ходе общих действий по достижению целей.

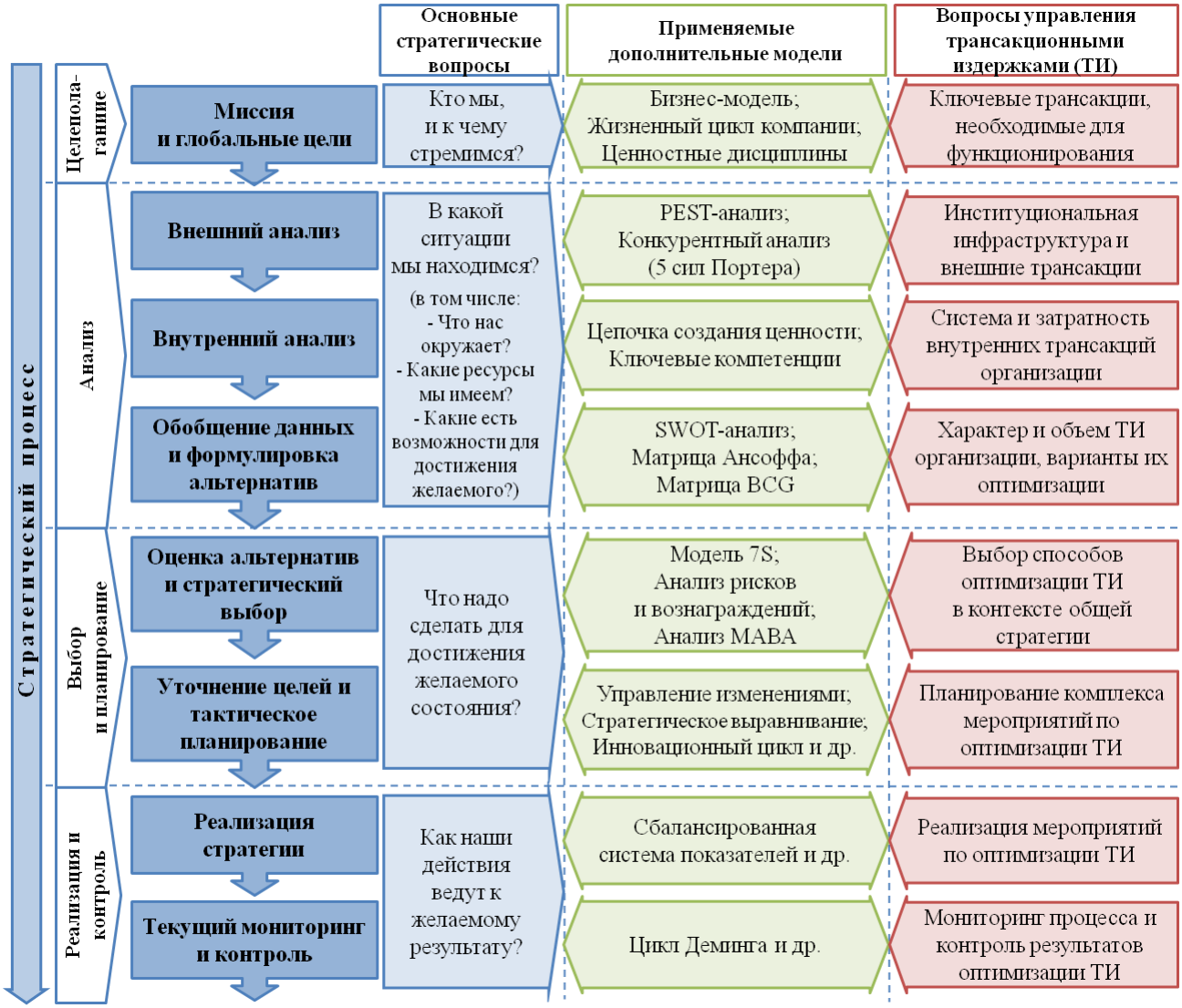


Рис. 3.1. Модель стратегического процесса, включающая блок управления трансакционными издержками организации[62]

Указанный комплексный подход состоит из четырех содержательных фаз, базирующихся на поиске ответов на ключевые стратегические вопросы, и осуществляется через последовательное прохождение восьми этапов, от анализа и формулировки стратегии до ее реализации. С целью достижения наилучших результатов при использовании данной методики на каждом этапе предполагается применение дополнительных управленческих моделей.

Рассмотрим более подробно алгоритм работы с предлагаемой комплексной

[62] Разработано автором.

стратегической моделью, содержащей в себе задачи управления трансакционными издержками организации.

Фаза целеполагания – является стартовой для стратегического процесса, поскольку определяет отправные точки и основные направления для дальнейшего исследования. Включает один этап, в ходе которого формулируется ответ на вопрос «Кто мы, и к чему стремимся?».

Этап 1. Миссия и глобальные цели организации. На данном этапе изучается текущая миссия компании, виды деятельности и способ ведения бизнеса, а также рассматриваются ее видения и стремления. Итогом работы является ясность в понимании возможностей развития, формирование перспективных направлений и первичная постановка целей стратегической разработки. В отношении управления трансакционными издержками в рамках данного этапа также определяется исходная позиция для последующего планирования (в том числе, выявляются ключевые внешние трансакции, жизненно необходимые для текущего и перспективного функционирования бизнеса, общие особенности внутренних взаимосвязей, влияющие на организационные процессы и т.п.), а также прогнозируется направление их необходимых изменений в соответствии с намеченными стратегическими целями компании.

Для качественного детального исследования базовых аспектов организации здесь рекомендуется использовать следующие приемы и методики:

- Построение бизнес-модели организации – схематичное описание сути деятельности компании, которое дает в наглядной форме целостное представление о конкретной бизнес-системе, включая ее основные элементы и их взаимозависимости. Бизнес-модель показывает, как организация создает потребительскую ценность и приобретает стоимость, через рассмотрение блоков инфраструктуры (ключевых видов деятельности, ресурсов и партнерских отношений), собственного предложения (его потребительской ценности), потребителей (их сегментов, взаимоотношений и каналов сбыта) и финансовых потоков (структуры издержек и источников доходов). Таким образом, она позволяет увидеть существующие связи, а также выявить

противоречия, пути повышения эффективности и альтернативные варианты деятельности, и даже проанализировать последствия их применения. Следовательно, в рамках бизнес-модели не только определяются наиболее характерные для компании ключевые трансакции, но и обозначаются возможности регулирования их состава и направления в соответствии с намеченной стратегической линией.

- Определение этапа жизненного цикла организации – с целью системного понимания ее внутреннего состояния и потенциала развития, необходимых для формулировки стратегических целей. С помощью данного анализа выявляются основные внутренние взаимоотношения и их отклонения, а также появляется возможность прогнозирования будущих организационных событий и возможных проблем, что важно учитывать в стратегическом плане. Как мы уже говорили выше, в теоретическом арсенале существуют различные модификации моделей жизненного цикла, из которых к применению на данном этапе можно рекомендовать такие наиболее отработанные в практическом плане, как модель роста Л. Грейнера и теория жизненных циклов И. Адизеса. Для наиболее тщательной проработки вопроса представляется целесообразным использование модели Адизеса, которая дает более детальное описание внутреннего состояния компании, опираясь на показатели гибкости и управляемости в рамках определенного стиля поведения, соответствующего текущей стадии развития организации. Для анализа трансакционных издержек данная модель предоставляет возможность сущностной оценки особенностей организационных отношений и взаимосвязей, что играет важную роль для понимания динамики затратности внутренних трансакций в ближайшей перспективе.
- Выбор ценностной дисциплины по модели Трейси и Вирсемы – помогает определить ключевое направление для разработки стратегической программы организации. Заключается в рассмотрении векторов достижения потребительской ценности (трех ценностных дисциплин – операционное совершенство, лидерство по продукции и близость к потребителям) в

контексте собственных компетенций и возможностей с последующим выбором основного стратегического ориентира. В отношении задачи оптимизации трансакционных издержек данное понимание основного стратегического направления является определяющим для всей дальнейшей работы, поскольку позволяет правильно расставить приоритеты.

Аналитическая фаза – процесс детализированной бизнес-диагностики, состоящий из трех этапов и нацеленный на получение ответа на вопрос «В какой ситуации находится организация?». Надо отметить, что жизнеспособность и эффективность разрабатываемой стратегии во многом зависит от того, насколько внимательно компания отнесется к задачам анализа и сможет ли создать качественную информационную систему для тщательного изучения данных, а также прогнозируемого будущего состояний различных факторов влияния. Учитывая, что рассматриваемые элементы внешней и внутренней среды составляют многосложность институциональных связей, которые реализуются с помощью трансакций, данная фаза является ключевой для определения характера, объема и динамики трансакционных издержек организации.

Этап 2. Внешний анализ. Исследование внешнего окружения организации – комплекса факторов прямого и косвенного воздействия, которые находятся за пределами компании и не поддаются прямому контролю и регулированию с ее стороны. Осуществляется через диагностику макро- и микроэкономических, политических, социально-культурных, технологических, рыночных и конкурентных аспектов, и, как следствие, позволяет выделить совокупность возможностей и зон риска для развития организации. Для управления трансакциоными издержками данный анализ формирует информацию об особенностях окружающей инфраструктуры и определяет существующие проблемы во взаимосвязях организации, что в дальнейшем укажет основные направления выстраивания необходимых стратегических взаимоотношений.

На данном этапе целесообразно воспользоваться следующими моделями:

- PEST-анализ – позволяет изучить внешнюю среду организации в достаточно широкой перспективе посредством описания основных политических,

экономических, социальных и технологических факторов, и выявлению меры воздействия различных внешних аспектов на деятельность компании, степени их подвижности и неопределенности, что необходимо учитывать при разработке стратегии, используя обусловленные ситуацией резервы роста и нивелируя угрозы, в том числе и в отношении трансакционных издержек.

- Пять сил Портера (конкурентный анализ) – определение основных отраслевых взаимозависимостей и рыночной позиции организации путем исследования конкурентного поля. Поиск мер противостояния конкурентным условиям и наиболее выгодных и защищенных позиций является ключевым условием для разработки адекватных стратегических направлений, обеспечивающих конкурентную позицию. В плане трансакционных издержек данный способ помогает не только прояснить систему взаимоотношений в индустриальном окружении, но и оценить текущую и перспективную стратегическую позицию компании с точки зрения присутствия, степени налаженности и силы ее связей.

Этап 3. Внутренний анализ. Состоит в оценке ресурсов и потенциала самой организации, включая области маркетинга, финансов, человеческих ресурсов, технологий (производственных, информационных) и т.д., в том числе, изучается качество и затратность внутренних трансакций для определения внутренних стратегически важных сильных и слабых сторон.

Здесь уместно применить такие модели, как:

- Цепочка создания ценности – показывает эффективность подразделений организации, т.е. насколько разные виды деятельности способствуют созданию конкурентных преимуществ по сравнению с используемыми ими ресурсами. Нацелена на дальнейший поиск способов внутренней согласованности и улучшения результатов при минимизации затрат, что непосредственно соотносится с задачей оптимизации трансакционных издержек.
- Модель ключевых компетенций – выявляет уникальные материальные и нематериальные активы компании (совокупность умений, навыков, знаний и т.д.), которые создают ценность и формируют устойчивые конкурентные преимущества и являются основой для разработки стратегических планов.

Модель позволяет исследовать внутренние трансакции, необходимые для реализации ключевых компетенций, и определить направления оптимизации.

Этап 4. Обобщение результатов и формулировка стратегических альтернатив. Заключительный этап аналитической фазы, где подводятся итоги внешнего и внутреннего анализа, полученные результаты сопоставляются с изначально обозначенным общим видением и первично намеченными целями стратегической разработки, и формулируются альтернативы – начальные сценарии стратегических решений, ориентирующиеся на разные возможности, требующие разных ресурсов и затрат, ведущие к различным результатам. В рамках выполнения указанных операций, соответственно, проводятся аналогичные действия в отношении трансакционных издержек – подводятся итоги по исследованию трансакций организации, определяется объем и характер трансакционных издержек, а также разрабатываются варианты их оптимизации, увязанные с предлагаемыми стратегическими альтернативами.

В качестве основной методики процесса обобщения, позволяющей системно и целостно оценить рыночную позицию компании по показателям внутренних и внешних рисков и перспектив (а параллельно с этим, выявить силы и слабости существующей сети трансакционных взаимосвязей организации), можно рекомендовать применение SWOT-анализа, результаты которого будут являться базой для определения альтернативных концепций. Кроме того, для облегчения задачи формулировки стратегических альтернатив, в зависимости от ситуации могут быть использованы другие классические матричные модели, например:

- Матрица Ансоффа (модель «Продукция – рынки») – помогает сформировать направление стратегического развития через рассмотрение желаемого масштаба будущей деятельности, выраженного с помощью четырех взаимосвязанных аспектов: географического роста, конкурентного преимущества, синергии компетенций и стратегической гибкости.
- Матрица BCG – позволяет организации определить стратегически важный портфель продуктов, и в данном ключе обозначить стратегический потенциал роста и прибыльности каждого подразделения организации.

Фаза выбора и планирования – весьма ответственная для стратегического управления, поскольку означает процесс принятия решения относительно стратегической концепции организации и определение основных параметров ее реализации в оперативном и перспективном планах: источники и объемы ресурсов, временные рамки, контрольные точки, ответственные за эффективность намеченных мероприятий и т.д. В ходе двух этапов данной фазы, проясняется вопрос «Что надо сделать для достижения желаемого состояния организации?».

Этап 5. Оценка альтернатив и стратегический выбор. Предусматривает рассмотрение сформулированных стратегических альтернатив на предмет их выполнимости и степени рискованности в существующих и прогнозируемых условиях (в т.ч. с точки зрения качества и затратности присущих им трансакций), а также окончательный выбор наиболее предпочтительной стратегии.

На данном этапе могут быть полезны следующие дополняющие управленческие подходы:

- Модель 7S – анализ качества взаимодействия важнейших организационных составляющих (стратегии, структуры, системы, навыков и умений, персонала и общих ценностей) с целью определения, способна ли организация реализовать намеченные стратегические шаги.
- Анализ рисков и вознаграждений – в простом графическом виде позволяет оценить привлекательность предложенных альтернатив (путем их распределения в системе координат, соответственно их весу относительно осей «Вознаграждения» и «Риски»), что облегчает процесс выбора.
- Анализ MABA – целесообразен в качестве продолжения работы по методике матрицы BCG, если она применялась на предыдущем этапе. Представляет собой расстановку приоритетов по выделенным альтернативам путем сравнения их рыночной привлекательности (Market Attractiveness) с возможностями самой организации к реализации данных новых возможностей (Business Attractiveness)[63], иными словами, это инструмент для принятия

[63] Kotler Ph. Marketing Management. The Millennium Edition. 10th ed. – New York: Prentice-Hall, 2000. – P.465.

решений на основе проведенной ранее оценки продуктового портфеля.

Этап 6. Уточнение целей и тактическое планирование. Процесс представления выбранной стратегии в виде совокупности определенных целей (с пониманием конкретных количественных и качественных критериев их достижения) и согласованных тактических планов всех уровней организации (разработанных для реализации целей стратегии и подкрепленных адекватным ресурсным обеспечением, включая программу мобилизации и рационального использования ресурсов), отраженной в рамках определенного временного периода. Соответственно, именно здесь формируется комплекс мероприятий по оптимизации трансакционных издержек предприятия, четко скоординированный с функциональными блоками организации в рамках общей стратегической линии.

Выбор дополнительных управленческих моделей, помогающих решить задачи данного этапа, зависит от конкретики намеченных планов, необходимых для достижения стратегических целей. Теоретическая база предлагает довольно широкий спектр инструментов, которые могут быть использованы в качестве основы для выстраивания индивидуальных тактических приемов, например:

- Модель стратегического управления человеческими ресурсами (позволяющая создать системный план развития и использования человеческих ресурсов в тесной связи со стратегией организации);
- Модель управления изменениями (помогает успешно осуществить организационные преобразования, необходимые для реализации стратегии);
- Компенсационная модель (для разработки системы мотивации через вознаграждения, увязанные с достижением стратегических целей);
- Модель стратегического выравнивания (выявляющая соответствие функциональных планов и организационной инфраструктуры общей стратегии компании);
- Анализ DuPont (увязывающий тактические действия с финансовыми показателями организации);
- Различные методики функционально-стоимостного анализа (с целью достижения оптимального баланса использования ограниченных ресурсов и

снижения затрат – в том числе, ABC-анализ, распределяющий ключевые ресурсы компании по признакам значимости, модель анализа накладных расходов OVA, и другие подобные подходы);

- Модель инновационного цикла (как поэтапный метод управления инновационным процессом в его взаимосвязи со стратегией);
- Карта потока создания ценности (нацеленная на повышение ценности предложения организации и оптимизацию деятельности в рамках стратегии);
- Разные модификации модели управления закупками (выработка оптимальной системы взаимодействия с поставщиками для эффективного выполнения соответствующих стратегических задач), и проч.

Фаза реализации и контроля – наиболее долгосрочная и кропотливая, в рамках которой детализированный стратегический план интегрируется в структуру организации и преобразуется в конкретные действия, которые осуществляются под непрерывным наблюдением за ходом достижения стратегических целей, что выражается в функции контроля. Таким образом, данная фаза решает вопрос «Как наши действия ведут к желаемому результату?».

Этап 7. Реализация стратегии. Представляет собой процесс внедрения в компании определенных изменений, которые необходимы для достижения целей стратегии, с последующим методичным осуществлением комплекса действий на базе разработанных планов, в том числе и в отношении управления трансакционными издержками. Наиболее целесообразным на этом этапе представляется использование модели сбалансированной системы показателей, одного из современных управленческих методов, позволяющего скоординировать текущие операционные задачи со стратегическими целями, таким образом, фокусируя всю деятельность на достижение ключевых стратегических показателей.

Этап 8. Текущий мониторинг и контроль реализации стратегии. Заключается в обеспечении постоянной обратной связи между процессом реализации и поставленными стратегическими целями организации, для отслеживания выполнения определенных показателей и выявления проблемных

зон, а в случае изменения окружающей ситуации – своевременной корректировки действий при сохранении общей стратегической концепции. К примеру, в связи с особенностями явления трансакционных издержек, в процессе их планового регулирования могут быть обнаружены проблемы недостаточно рационального перераспределения затрат, последствия которых могут негативно влиять на показатели достижения стратегических целей, что требует корректировки предпринимаемых действий. Кроме того, при изменении цепочки внешних взаимосвязей у организации могут появляться новые, ранее не учтенные трансакционные издержки, в отношении которых возникает потребность их детального изучения и формирования дополнительных мер оптимизации, согласующихся с общей линией стратегии.

Система и ступени стратегического контроля формируются компаниями в индивидуальном порядке, в том числе в зависимости от состава участников процесса и организационной структуры. Для текущей тактической корректировки можно рекомендовать применение системного метода совершенствования деятельности, так называемого цикла Деминга[64], представляющего логическую очередность четырех шагов, нацеленных на улучшения (планирование, выполнение, проверка и действие), структурируя процесс преобразований. В случае объемного изменения комплекса обстоятельств, требующего принятия более серьезных мер, например, корректировки стратегии, необходимо вернуться к выполнению соответствующего ситуации стратегического этапа, используя рекомендованные для него субмодели, и далее пройти все последующие за ним звенья стратегического процесса, возвращаясь в фазу реализации и контроля.

Итак, мы рассмотрели систематизированную модель, охватывающую весь стратегический процесс, от анализа и формулирования до реализации стратегического плана предприятия, в которую органично встроена задача управления трансакционными издержками компании. Надо отметить, что общая эффективность использования этой модели зависит не только от качества содержательной части при разработке стратегии и выбора способа ее реализации.

[64] Walton M., Deming W.E. The Deming Management Method. – New York: Dodd, 1986. – P.140-144.

Успешность стратегического процесса в немалой мере связана с тщательным формированием рабочей команды, которая должна состоять из представителей всех функциональных подразделений и обеспечивать высокую степень их вовлеченности в процесс, а также с доведением стратегических ориентиров до всех сотрудников компании, что позволит организовать осознанную и слаженную работу по достижению целей со стороны всего коллектива.

В отношении оптимизации трансакционных издержек есть все основания полагать, что указанный системный подход, четко связывающий задачи данного блока управления с основной стратегической концепцией организации, является наиболее эффективным как с точки зрения координации усилий в необходимом направлении, так и в отношении осмысленного и целенаправленного применения мер по сокращению данных расходов, в том числе, позволяющего избежать неожиданных последствий для общего вектора деятельности.

Вместе с тем, на этапе внедрения и реализации стратегических планов не менее важно располагать инструментарием, нацеленным на качественное текущее управление ресурсами и согласованность в рамках конкретных ежедневных процессов. Поэтому далее нами будут более подробно рассмотрены некоторые тактические и операционные методы, предлагаемые для применения в рамках задач управления трансакционными издержками предпринимательских структур.

3.2. Методы управления трансакционными издержками предпринимательских структур на тактическом и оперативном уровнях

Полноценную систему управления любой организации составляют три взаимосвязанных и дополняющих друг друга уровня – стратегический, тактический и оперативный.

Как мы уже говорили выше, управленческая деятельность на стратегическом уровне направлена на достижение устойчивой конкурентной позиции компании в достаточно широком периоде, то есть, на обеспечение такого стратегического положения организации, которое позволит ей длительное время

эффективно функционировать в условиях постоянных колебаний и относительной неопределенности внешней среды. Можно сказать, что стратегическое управление нацелено на развитие будущего потенциала организации, предполагает определенные изменения, является гибким и требует предпринимательского типа мышления. Тактический уровень детализирует стратегическую концепцию, и в его задачи входит функциональное планирование, а также реализация комплекса мер по достижению поставленных целей. Иными словами, это целенаправленная деятельность по трансформации существующего потенциала и конкурентной позиции организации в направлении желаемого стратегического состояния. Таким образом, тактическое управление довольно значительно соотносится с конкретными действиями, результаты которых проявляются относительно быстро, т.е. в краткосрочном периоде, и является сравнительно менее гибким, поскольку имеет более формализованный подход. Оперативный уровень осуществляет непосредственное управление повседневными процессами, тем самым фокусируясь на достижении прибыли либо иных текущих целей, на основе использования возможностей имеющегося потенциала и существующей на данный момент стратегической позиции организации. Поэтому оперативное управление менее всех предшествующих уровней склонно к изменениям и базируется на приростном поведении, стремящимся к достижению эффективности путем минимальных отклонений от принятых правил. Механизм взаимодействия заключается в интеграции связанных элементов в цепочке от стратегического до оперативного уровней, что координирует процесс реализации глобальной цели через общность усилий, и таким образом обусловливает слаженность и целостность системы управления организации (взаимосвязь уровней управления представлена в Приложении 8).

Учитывая вышесказанное, для управления трансакционными издержками предпринимательских структур нельзя ограничиться рекомендациями только в плане стратегического подхода, крайне важно также предложить некоторые тактические и операционные методы, которые могут послужить основой для практического применения в целях оптимизации данного вида затрат на

соответствующих управленческих уровнях.

Прежде всего, рассмотрим тактическую модель анализа трансакционных издержек, представляющую собой систему баллов для оценки объема данного вида непроизводительных затрат в целях управленческого учета, что составит информационную базу для дальнейшей целенаправленной разработки мероприятий по их регулированию.

Для подробного изучения трансакционных затрат организации предлагается матричная методика, основанная на экспертной оценке расходов по всем позициям функциональных и общих критериев, обозначенных нами ранее в расширенной классификации трансакционных издержек (представленной на рис. 1.1. Главы 1 настоящего исследования). Оценка функциональных критериев производится по 10-ти балльной шкале (путем экспертного присвоения каждой статье затрат от 1 до 10 баллов), на начальном этапе по наиболее объемному классификационному перечню видов целевой направленности объекта, с поправкой данных значений на корректирующие коэффициенты общих критериев (уменьшающих или увеличивающих значения баллов, в зависимости от конкретной ситуации) и дальнейшим распределением итоговых баллов по остальным функциональным классификационным признакам, что помогает не только понять основные направления затрат, но и рассмотреть их веса в различных плоскостях. Все значения и расчеты ведутся в формате матрицы (рис. 3.2), которая заполняется поэтапно, при этом первичным является формулировка наименований трансакционных издержек, свойственных для анализируемой организации, в дальнейшем значения баллов и коэффициентов вносятся последовательно в направлении «слева направо», по обозначенным статьям.

Рассмотрим предлагаемый механизм оценки трансакционных издержек организации подробнее, через детальное пошаговое описание методики.

Шаг 1. Составление общего перечня трансакционных затрат предприятия по группам целевой направленности объекта. В процессе работы рекомендуется как можно более подробно формулировать направления расходов, разбивая каждый классификационный вид на отдельные статьи, присущие конкретной организации.

Целевая направленность объекта		Последовательное умножение начальных баллов на проставленные коэффициенты Корректирующие коэффициенты по показателям общих критериев									Характер трансакции			Сфера проникновения			По отношению к сделке		
Группы и наименования	Начальные баллы	Формы проявления	Специфичность объекта	Измеримость	Длительность действия	Частота возникновения	Отношение к факторам пр-ва	Взаимная зависимость	Зависимость от неопределенности	Итоговые баллы	Сделки	Управления	Регулирования	Внутренние	Рыночные	Политические	До совершения	В момент совершения	После
											Распределение итоговых баллов по группам								
Издержки поиска информации	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
…																			
Издержки ведения переговоров и заключения контрактов	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
…																			
Издержки измерения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
…																			
Издержки спецификации и защиты прав собственности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
…																			
Издержки оппортунистического поведения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
…																			
Издержки политизации	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
…																			
ИТОГО:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Средневзвешенный коэффициент = 0																	

Рис. 3.2. Форма матрицы анализа трансакционных издержек организации[65]

Шаг 2. Начальная оценка всех выделенных статей затрат по балльной шкале. Каждой позиции экспертно присваивается собственный балл (от 1 до 10, в зависимости от значимости данной статьи для организации), далее все значения статей суммируются в рамках каждой группы, а затем в целом по предприятию.

Интересно, что уже на этом этапе можно сделать первые качественные выводы о распределении трансакционных расходов компании по целевой направленности, и выделить наиболее затратные сферы, т.е. по сути, мероприятия двух первых шагов могут представлять собой способ «усеченного» экспресс-анализа. Однако такая оценка является довольно однобокой, так как базируется только на одном срезе данных и упускает из вида остальные классификационные показатели, не менее важные для получения полноты информации.

Шаг 3. Присвоение каждой статье трансакционных расходов соответствующих коэффициентов по перечню общих критериев. Для этого целесообразно воспользоваться шкалой, представленной на рис. 3.3, которая, в зависимости от значимости того или иного критерия для конкретной анализируемой позиции, предлагает выбрать понижающий или повышающий коэффициент (в диапазоне от 0,8 до 1,2).

[65] Разработано автором.

Общие критерии	Коэффициенты
Формы проявления	явные неявные **0,8** **1** **1,2**
Специфичность объекта	общие специфические **0,8** **1** **1,2**
Измеримость	легкая сложная **0,8** **1** **1,2**
Длительность действия	краткосрочные долгосрочные **0,8** **1** **1,2**
Частота возникновения	однократные регулярные **0,8** **1** **1,2**
Отношение к факторам пр-ва	постоянные переменные **0,8** **1** **1,2**
Взаимная зависимость	автономные связанные **0,8** **1** **1,2**
Зависимость от неопределенности	слабая высокая **0,8** **1** **1,2**

Рис. 3.3. Шкала коэффициентов общих критериев трансакционных издержек[66]

По мере заполнения формы по каждой классификационной группе, а также в общем итоге может быть подсчитан средневзвешенный коэффициент, который в относительном значении показывает совокупный объем трансакционных издержек по соответствующему направлению либо по организации в целом. Так, если средневзвешенный коэффициент показывает значение менее единицы, можно говорить об относительно низких трансакционных расходах по данной позиции (направлению и т.д.), более единицы – о значительных издержках, требующих применения мероприятий по их оптимизации.

Шаг 4. Определение итоговых баллов по каждой статье трансакционных расходов групп целевой направленности объекта. Осуществляется через перерасчет начальных баллов с помощью корректирующих коэффициентов общих критериев, определенных в процессе 3-го этапа, путем последовательного перемножения данных значений, то есть:

$$\mathbf{B_и = B_н * k_ф * k_с * k_и * k_д * k_ч * k_п * k_з * k_н,} \qquad (3.1)$$

[66] Разработано автором.

где: $В_и$ – итоговый балл,

$В_н$ – начальный балл,

$k_ф$ – коэффициент формы проявления,

$k_с$ – коэффициент специфичности объекта,

$k_и$ – коэффициент измеримости,

$k_д$ – коэффициент длительности действия,

$k_ч$ – коэффициент частоты возникновения,

$k_п$ – коэффициент отношения к факторам производства,

$k_з$ – коэффициент взаимной зависимости,

$k_н$ – коэффициент зависимости от неопределенности.

Шаг 5. Распределение итоговых баллов по видам прочих функциональных классификационных признаков (характеру трансакции, сфере проникновения и отношению к сделке) пропорционально их значимости. Причем важно, что сумма баллов для каждой из трех классификаций должна быть равна сумме итогового балла по признакам целевой направленности объекта, иными словами, ранжир применяется к указанным классификациям в отдельности, то есть:

$$\Sigma\, \mathbf{B}_{\text{и (целевая напр-сть)}} = \Sigma\, \mathbf{B}_{\text{(хар-р трансакции)}} = \Sigma\, \mathbf{B}_{\text{(сфера проникн-я)}} = \Sigma\, \mathbf{B}_{\text{(отнош-е к сделке)}} \qquad (3.2)$$

Подытоживая значения по позициям в данных разрезах, можно выявить наиболее затратные области с точки зрения функциональных параметров, отличающихся по направлению от рассмотренных первоначально.

Итак, в результате всестороннего изучения различных категориальных признаков трансакционных издержек организации собирается массив качественной информации, представленный в наглядной табличной форме, и позволяющий путем сопоставления различных ракурсов анализа подготовить почву для постановки целей и принятия рациональных управленческих решений в области регулирования и оптимизации исследуемого вида затрат. Данный метод может применяться как отдельно, на любом этапе тактического управления, так и в рамках общего стратегического процесса, в процессе обобщения результатов аналитической фазы, описанной в предыдущем параграфе.

При использовании этой модели надо обратить внимание на одну важную

особенность, упоминавшуюся выше. Этапность данного анализа предоставляет возможность гибкого использования модели, выделяя определенные ступени экспресс-диагностики, построенные на различном объеме и качестве изучения трансакционных издержек. Как мы говорили, первые два шага методики уже показывают ориентировочную картину концентрации затрат по функциональным критериям их целевой направленности. Также для оперативной оценки трансакционных издержек, не требующей детализации, можно продолжить исследование только в направлении функциональных показателей (то есть, пропустив шаги 3 и 4, касающиеся общих критериев), в итоге получив некоторое общее видение направлений распределения расходов. Но здесь необходимо понимать довольно значительную степень погрешности сокращенного анализа, не учитывающего коэффициенты влияния, поэтому для получения качественной подробной информации о трансакционных издержках указанную методику целесообразно применять в полном объеме.

Немаловажно также, что для наиболее эффективного выполнения данного анализа требуется участие экспертной команды, состоящей из представителей различных функциональных подразделений организации, что даст возможность более тщательной проработки статей затрат при их первоначальном формулировании, не упускающей из внимания какие-либо специфичные имплицитные аспекты, а также более реалистичной и непредвзятой позиции при последующем определении баллов и коэффициентов.

Поскольку одними из современных управленческих способов оптимизации трансакционных издержек предприятия выступают аутсорсинг и аутстаффинг, следует обратить внимание на методы, позволяющие снизить неопределенность при обосновании рациональности применения внешних ресурсов в конкретной ситуации и принятии решений относительно выбора варианта действий.

Для выявления направлений для использования аутсорсинга (аутстаффинга) в целях регулирования трансакционных издержек можно обратиться к адаптивному использованию двухфакторной модели, построенной по основным принципам структурного анализа BCG, – матрицы компетенций. С ее помощью

можно рассмотреть возможности через:

- Стратегическую важность трансакции – насколько осуществление данной взаимосвязи и обусловленные ею затраты ресурсов значимы с точки зрения достижения стратегической цели организации (при этом выделяются три критерия важности, от низкого до высокого значения);
- Оценку уровня затрат на рассматриваемую трансакцию по сравнению с рыночной стоимостью аналогичных услуг – существует ли возможность оптимизации трансакционных издержек данного направления посредством применения аутсорсинга либо аутстаффинга (здесь в нисходящем порядке отражаются три уровня, характеризующие собственные затраты организации).

Таким образом, целесообразность аутсорсинга (аутстаффинга) выявляется в принадлежности конкретной ситуации к одному из девяти получившихся полей, определяющих четыре основных направления для принятия решений по оптимизации трансакционных издержек компании (см. пример адаптированной матрицы аутсорсинга, представленный на рис. 3.4).

Рис. 3.4. Адаптированная матрица аутсорсинга[67]

[67] Разработано автором.

Соответственно, показатели полей, имеющих низкое и среднее значение в стратегической перспективе, и равный либо более высокий уровень затрат на осуществление трансакции по сравнению с предложениями рынка, предполагают оптимальность отказа от внутреннего выполнения данных функций в пользу их приобретения, то есть, обосновывают применение аутсорсинга. При суммарных средних значениях показателей возможно как самостоятельное выполнение функционала, так и его передача на внешнее управление. Окончательное решение по поводу применения аутсорсинга в данном случае зависит от деталей конкретной ситуации и прогноза ее последствий. К примеру, при высокой стратегической важности трансакции аутсорсинг может создать прецедент сильной зависимости компании от поставщика, что впоследствии может вызвать потери, нивелирующие экономию издержек. Вместе с тем, даже при более низких затратах на самостоятельное осуществление трансакции, при ее малой важности для достижения основных целей предприятия может иметь смысл использование внешнего исполнителя для высвобождения и качественного перераспределения собственных ресурсов. Безусловность самостоятельного регулирования трансакционных издержек отвечает условиям высокой или средней стратегической важности рассматриваемых взаимосвязей при соответствующих соразмерных и низких затратах. А сочетание низких затрат и высокой стратегической важности трансакции означает для организации наличие устойчивой конкурентоспособной позиции в осуществлении данной функции и позволяет не только успешно реализовывать данное взаимодействие в собственных целях, но и сформировать привлекательное рыночное предложение по продаже соответствующих услуг. Надо отметить, что чаще всего указанную позицию занимают ключевые трансакции организации, в которых состоит основная суть их функционирования (что особенно свойственно для компаний, осуществляющих посреднические и прочие виды трансакционных услуг), либо те направления, компетенции которых развиты до возможности выделения их в отдельные бизнес-единицы.

Рассмотренная модель нацелена на определение областей использования

аутсорсинга или аутстаффинга в рамках решения задач по оптимизации трансакционных издержек, и ее применение представляется уместным как на этапах формулировки и выбора альтернатив при осуществлении стратегического процесса, так и при тактическом планировании соответствующих мероприятий.

Однако для наиболее полной проработки вопроса аутсорсинга либо аутстаффинга на уровне тактического управления можно рекомендовать еще одну методику, основные этапы которой охватывают весь процесс от определения необходимости и выбора способа до внедрения и реализации аутсорсингового (аутстаффингового) проекта (рис. 3.5).

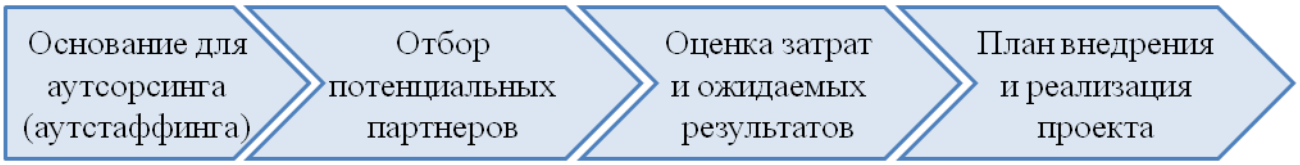


Рис. 3.5. Модель выбора аутсорсинга (аутстаффинга)[68]

Согласно данному подходу, организация аутсорсинга (аутстаффинга) выстраивается путем последовательного выполнения четырех этапов:

1. Определение оснований для выбора аутсорсинга (аутстаффинга). Безусловно, основным критерием здесь является получение преимуществ по затратам в сравнении с собственными трансакционными расходами предприятия и возможность более эффективного использования собственных ресурсов.

2. Выбор потенциальных партнеров для аутсорсинга (аутстаффинга). Осуществляется с помощью рассмотрения альтернативных вариантов, с учетом требуемой компетенции потенциальных поставщиков и наличия параметров, необходимых для успешного взаимодействия в рамках поставленных задач.

3. Оценка затрат и прогноз результатов проекта. Здесь не только анализируется стоимость услуг внешнего партнера и планируемая экономия трансакционных издержек (по сравнению с возможностями собственного выполнения данного функционала), но и исследуются потенциальные риски и сложности, связанные с осуществлением аутсорсинга (аутстаффинга), включая трудозатраты на внутренние процессы, сопровождающие проект и вероятность

[68] Составлено автором.

возникновения иных трансакционных издержек в этой связи и их объем.

4. Разработка оперативного плана внедрения и реализации аутсорсингового (аутстаффингового) проекта. По итогам принятия решения об использовании аутсорсинга (аутстаффинга) и определения варианта работы планируются и организуются системы координации и контроля для процессов проекта внешнего обслуживания с целью эффективного выполнения задач.

Таким образом, указанная модель рационально и в деталях объясняет целесообразность использования аутсорсинга либо аутстаффинга (в развитие решений описанного выше матричного метода), а кроме того, позволяет предусмотреть сложности и запустить адекватный процесс его реализации. Надо отметить, что главным условием успешного применения данной методики для оптимизации трансакционных издержек является четкое соблюдение всех указанных этапов и их порядка во избежание искажения ожидаемого результата. К примеру, заключение контракта на внешнее обслуживание без проработки вопроса последствий (т.е. сократив мероприятия третьего этапа) может привести не к сокращению, а наоборот, вызвать всплеск трансакционных издержек, что отрицательно скажется на итоговых показателях общей деятельности.

Как уже упоминалось, одной из наиболее перспективных моделей для применения на тактическом и оперативном уровнях управления с целью регулирования трансакционных издержек организации представляется система сбалансированных показателей (ССП, англ. Balanced Scorecard, BSC), центральная идея которой заключается в альтернативном подходе к оценке деятельности компании, исходящим из понимания, что традиционные методы финансового учета сегодня не могут отразить реальное положение дел в организации, и не в полной мере соответствуют современным управленческим приемам. В основу измерения результатов положена система, обеспечивающая сбалансированность в достижении финансовых и нефинансовых показателей деятельности предприятия по основным выделенным перспективам (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и персонал), которые являются элементами декомпозиции общей стратегической концепции (рис. 3.6).

Рис. 3.6. Сбалансированная система показателей[69]

Таким образом, модель ССП представляет собой способ фокусировки всей текущей деятельности компании на достижении стратегических ориентиров с помощью механизма пошагового переноса стратегических целей до задач низших уровней, построенного на охвате всех аспектов деятельности и основных перспектив организации через следующую последовательность действий:

1. Выделение целей по каждой из выделенных перспектив – намерений, вытекающих из главной цели, с учетом взаимных причинно-следственных связей по всем аспектам;

2. Формулировка ключевых факторов успеха (КФУ) – определяющих основное направление для достижения цели каждой перспективы, и обусловленных общим видением и миссией организации;

3. Определение показателей – средств оценки степени достижения целей, а также эффективности выполнения КФУ и прогнозирования будущих действий, выраженные в конкретных критериях, устанавливаемых самой организацией;

4. Составление плана мероприятий – обозначение практических операций, необходимых для достижения поставленных целей;

5. Осуществление действий – конкретных шагов на уровне текущих бизнес-процессов, посредством которых реализуются намеченные мероприятия.

Совокупность целей, показателей и мероприятий составляет

[69] Составлено автором.

стратегическую карту – особый документ, отражающий изложение стратегии на каждом уровне управления компании и использующийся для осуществления, контроля и необходимых корректировок в процессе работы.

Общая структурная схема модели ССП, наглядно отображающая процесс декомпозиции, представлена на рис. 3.7.

Рис. 3.7. Структурная схема модели ССП[70]

Гибкость в возможностях подхода и отсутствие необходимости привязки к четко измеряемым финансовым показателям делают методику ССП весьма удобной для использования в целях оптимизации трансакционных издержек организации, и в качестве примера можно привести управление этим видом затрат в компаниях, специализирующихся на представлении трансакционных услуг.

В концепции ССП такими компаниями в числе основных перспектив могут быть выбраны пять следующих важнейших для их функционирования аспектов: финансы, клиенты, поставщики, бизнес-процессы и персонал. А поскольку подобные организации весьма часто придерживаются рыночной стратегии

[70] Составлено автором.

операционного совершенства, которая базируется на достижении низких издержек через оптимизацию расходов, предлагая услуги стандартного качества по умеренной цене, можно сформулировать следующие КФУ в отношении управления трансакционными затратами по каждой выделенной перспективе:

- финансы – оптимальный уровень издержек на использование каналов связи, отсутствие задолженности со стороны контрагентов и т.д.;
- клиенты – налаженная система привлечения и удержания клиентов, наличие долгосрочных контрактов и устойчивых взаимоотношений с клиентами, высокая репутация организации среди потребителей;
- поставщики – наличие наилучших условий сотрудничества и долгосрочных договорных отношений с основными поставщиками, выстроенная система контроля за соблюдением условий контрактов;
- бизнес-процессы – налаженные процессы работы с запросами клиентов и эффективные технологии управления проектами;
- персонал – наличие адекватной системы мотивации сотрудников, оптимальная организация системы работы с персоналом, реализующая потребность компании в кадрах с наименьшими затратами.

Путем дальнейшей последовательной декомпозиции на уровни показателей и мероприятий формируется стратегическая карта реализации управления трансакционными издержками, представленная на рис. 3.8. Впоследствии данная стратегическая карта более конкретно расшифровывается на уровне отдельных подразделений и интегрируется с внутренними процессами организации (бюджетом, системой управления персоналом и т.д.). Таким образом, построение стратегической карты по методу ССП даст возможность комплексно реализовать задачи регулирования трансакционных издержек в рамках достижения глобальной цели организации, позволяя:

- устранить противоречия, обусловленные диссонансом краткосрочных оперативных задач (касающихся аспектов текущей деятельности компании) и долгосрочных стратегических целей (менее конкретизированных, но рассчитанных на получение определенной позиции в перспективе);

Цели	Показатели	Мероприятия
Финансы: 1. Снижение издержек на использование каналов связи 2. Уменьшение объема задолженности контрагентов	● Динамика затрат на использование каналов связи ● Количество и длительность просрочек платежей со стороны контрагентов	● Организация аутсорсингового проекта ● Применение формальных способов регулировки денежных поступлений по договорам (обеспечение обязательств с помощью банковских гарантий и проч.)
Клиенты: 1. Снижение затрат на поиск и привлечение новых клиентов 2. Уменьшение затрат на заключение договоров	● Динамика затрат на привлечение в сравнении с объемом контрактов с новыми клиентами ● Количество долгосрочных договоров с клиентами	● Организация (оптимизация) рекламных и PR-мероприятий ● Укрепление деловых связей и развитие долгосрочных отношений с клиентами
Поставщики: 1. Снижение затрат на достижение лучших условий сделки 2. Уменьшение потерь от оппортунистического поведения поставщиков	● Количество долгосрочных договоров с оптимальными условиями ● Объем отклонений от контрактных условий (критерии: сроки, бюджет, рекламации)	● Налаживание связей и развитие деловых отношений с поставщиками ● Применение контрактных условий регулирования ответственности и системы контроля за действиями поставщиков
Бизнес-процессы: 1. Снижение издержек на управление проектами 2. Уменьшение потерь от рекламаций по заказам	● Время реакции на запросы, количество выполненных проектов (по критериям: срок, бюджет, рентабельность) ● Количество успешно реализованных контрактов	● Оптимизация процессов работы с проектами, систмем контроля внутреннего прохождения заказа и отчетности ● Организация системы контроля соблюдения параметров качества продукции и услуг
Персонал: 1. Снижение затрат на поиск и содержание вспомогательного персонала 2. Снижение проявлений оппортунистического поведения (отлынивания) сотрудников	● Динамика затрат системы управления персоналом, налоговых выплат ● Индекс мотивированности сотрудников, %	● Организация использования аутстаффинга ● Организация системы мотивации сотрудников

Рис. 3.8. Стратегическая карта реализации управления трансакционными издержками[71]

- установить контролируемые показатели деятельности, соответствующие приемам управленческого учета конкретной организации;
- определить сферу ответственности менеджмента в разных точках процесса.

В заключение надо отметить, что в процессе реализации намеченных мероприятий при использовании модели ССП важно вести постоянный

[71] Разработано автором.

мониторинг достижения установленных показателей и периодически выполнять контрольные уточнения содержания стратегической карты, что поможет избежать возможных отклонений и сохранить сфокусированность общей деятельности на главных целях и ключевых факторах.

Итак, рассмотренные выше модели представляются весьма полезным инструментарием для применения в целях совершенствования управленческого процесса, ориентированного на оптимизацию трансакционных издержек предпринимательских структур, поскольку охватывают основные точки тактического и оперативного уровней управления – от всесторонней функциональной оценки данного вида затрат и выявления необходимых областей для их регулирования, до планирования, внедрения и реализации конкретных мероприятий в данном направлении.

Для дополнительного обоснования доводов теоретического исследования далее будут рассмотрены результаты практической апробации рекомендуемых подходов на примере систем управления трансакционными издержками реальных предпринимательских структур.

3.3. Прогноз эффективности оптимизации трансакционных издержек предпринимательских структур на примере исследуемых организаций

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой степенью рыночной конкуренции и динамичности внешней среды, где обладание информацией является залогом успеха и базисом развития предпринимательских структур, эффективная трансакционная деятельность становится необходимым условием повышения конкурентоспособности организации и важнейшим аспектом формирования ее устойчивой стратегической позиции. В особенности такая ситуация свойственна для предприятий, специализирующихся на оказании трансакционных услуг, то есть, по самой сути своей деятельности неразрывно связанных с осуществлением разнообразных трансакций, иначе говоря, в функционировании которых данная дефиниция является выражением ключевой

компетенции. Следовательно, для подобных организаций трансакционные издержки в сущностном плане представляют собой не столько определенную статью затрат, сколько особое имманентное свойство, неотъемлемую значительную категорию жизнеобеспечения и основу для выработки и достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

В связи с этим, прежде чем перейти к вопросу непосредственного рассмотрения и оценки результатов практического использования рекомендаций настоящего исследования, необходимо еще раз акцентировать внимание на целях управления трансакционными издержками предпринимательских структур, в том числе, представителей малого и среднего бизнеса трансакционного сектора.

Итак, процесс регулирования трансакционных издержек в данном контексте нацелен не просто на сокращение вплоть до упразднения таких затрат (что малоосуществимо, а главное, часто является нецелесообразным и может вызвать череду негативных последствий для деятельности компании, обусловленных спецификой самого явления и особенностью его роли для современной организации), но должен быть сфокусирован на осмысленное рациональное распределение затрачиваемых ресурсов для их оптимального использования и достижения максимальной отдачи от несения трансакционных издержек.

Далее обратимся к опыту предпринимательских организаций различных отраслевых сфер трансакционного сектора российской экономики – ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж», деятельность которых анализировалась нами во второй главе данного исследования, и на их примере изучим возможности и эффекты применения рекомендуемых методических подходов с точки зрения обозначенной цели.

Рассматривая стратегический подход к управлению трансакционными издержками, прежде всего, необходимо обозначить установочные стратегические направления, которые выражаются в целевом видении самих организаций. Так, ООО «ПромМагистраль», которое на протяжении нескольких предшествующих лет придерживалось стратегии «статус-кво», сфокусированной на сохранении существующего положения на рынке, на сегодняшний момент видит своей целью

переход к комбинированной стратегии умеренного роста (как внешнего, так и внутреннего), преимущественно с помощью расширения кооперации с более крупными игроками рынка, при этом в качестве ключевого направления ориентированной на достижение операционного совершенства. В текущей экономической ситуации, при высокой конкуренции в сфере металлоторговли и общем замедлении темпов роста как производственного, так и потребительского рынков, для малой узкоспециализированной посреднической организации такой подход является не только возможностью стабилизации объема продаж, но и наименее рискованным способом развития, с учетом относительной стабильности применяемых здесь технологий и общей зрелости отрасли.

ООО «Идальго Имидж» в 2011-2013 годах реализовывало стратегию диверсифицированного роста через расширение функциональных компетенций и, таким образом, получило дополнительные конкурентные преимущества и увеличило объемы деятельности за счет синергии направлений деятельности, что обеспечило компании довольно стабильную рыночную позицию. Однако сегодняшняя общая экономико-политическая ситуация, а также ряд принятых в последнее время законопроектов в отношении рекламной деятельности и медиа-бизнеса (как одного из основных партнеров), оказали весьма сильное влияние на российский рекламный рынок, что выразилось в изменении конъюнктуры и снижении общих показателей. Поэтому на данный момент основным стратегическим вектором организации является увеличение рыночной доли путем качественного расширения круга отечественных клиентов, для чего намечена гибкая комбинированная стратегия с дифференцированным подходом к развитию подразделений, опирающаяся, в зависимости от направления, на лидерство по продукции (наилучшее предложение в своей сфере) и близость к потребителям (развитие долгосрочных клиентских отношений).

Итак, задачи оптимизации трансакционных издержек для рассматриваемых организаций должны быть увязаны с указанными стратегическими ориентирами, а в дальнейшем – согласованы с тактическими планами и реализованы в целевом назначении. В связи с тем, что при изучении расходов на трансакции и факторов

их возникновения для данных предпринимательских структур в предыдущей главе нами уже были использованы некоторые методы стратегического анализа (в т.ч. представленные в Приложениях 4-7), можно подытожить их результаты в виде обобщенной информации аналитической фазы, согласно рекомендуемой комплексной стратегической модели. Полученный таким образом сводный анализ факторов, влияющих на объем и общее направление трансакционных взаимосвязей изучаемых организаций представлен в Приложении 9.

В силу преимущественно посреднического характера деятельности данных компаний, направление их ключевых трансакций по сути одинаково, поскольку нацелено на осуществление экономической связи между поставщиками и потребителями в процессе функционирования, определенная схожесть также наблюдается в структуре рыночной конкуренции. Основные различия влияющих факторов обусловлены, прежде всего, организационными особенностями самих организаций, масштабами их деятельности и отраслевой принадлежностью. Но чтобы говорить о качестве трансакций и необходимости оптимизации тех или иных соответствующих расходов в направлении достижения поставленных стратегических целей компаний, необходимо детально изучить текущие трансакционные издержки ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж». Для этого применим матричную модель анализа по всем основным позициям классификации функциональных и общих критериев, рекомендованную в предыдущем параграфе. В табл. 3.2 приведена сводка показателей оценки текущих трансакционных издержек рассматриваемых организаций, полученных с помощью данного подхода (полные версии матриц оценки текущих трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж» представлены, соответственно, в Приложениях 10 и 11).

Прежде чем приступить к расшифровке данных и формулированию основных выводов о составе и затратности трансакционных расходов указанных предприятий, необходимо отметить весьма важный момент в отношении практического использования матричной модели, который уже упоминался в рамках описания этой методики.

Таблица 3.2

Сводка показателей оценки текущих трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж»[72]

Наименование критериев, групп и позиций	Результаты оценки трансакционных издержек			
	ООО«ПромМагистраль»		ООО «Идальго Имидж»	
	Функцио-нальные	Сводные критерии	*Функцио-нальные*	Сводные критерии
Общие баллы по группам функциональных критериев:	***60***	**98,59**	***70***	**98,72**
1) Целевая направленность объекта, в том числе:				
Издержки поиска информации	*22*	37,46	*22*	33,12
Издержки ведения переговоров и заключения контрактов	*20*	32,26	*30*	42,03
Издержки измерения	*4*	7,03	*7*	11,06
Издержки спецификации и защиты прав собственности	*4*	6,07	*4*	5,06
Издержки оппортунистического поведения	*9*	14,86	*4*	4,61
Издержки политизации	*1*	0,92	*3*	3,00
2) Характер трансакции, в том числе:				
Сделки	*38,17*	61,90	*42,17*	58,01
Управления	*8,17*	14,88	*9,67*	15,33
Регулирования	*13,67*	21,82	*18,17*	25,53
3) Сфера проникновения, в том числе:				
Внутренние	*6,33*	8,28	*12,83*	16,46
Рыночные	*41,83*	72,94	*42,83*	62,99
Политические	*11,83*	17,37	*14,33*	19,43
4) По отношению к сделке, в том числе:				
До совершения сделки	*28,00*	50,36	*35,17*	58,35
В момент совершения сделки	*20,00*	29,79	*20,17*	22,53
После сделки	*12,00*	18,44	*14,67*	17,99
Средневзвешенные коэффициенты по общим критериям:		**1,05**		**1,03**
Формы проявления		1,01		0,98
Специфичность объекта		1,10		1,06
Измеримость		1,01		0,97
Длительность действия		0,99		1,00
Частота возникновения		0,98		1,00
Отношение к факторам пр-ва		1,09		1,06
Взаимная зависимость		1,18		1,12
Зависимость от неопределенности		1,08		1,05

[72] Составлено автором.

Для экспресс-диагностики, при отсутствии необходимости детализации данных, можно ограничиться оценкой только функциональных критериев, что даст некоторое общее представление о составе и распределении трансакционных издержек. Однако рассмотрение полного комплекса классификационных признаков, включая поправки на коэффициенты общих критериев, довольно заметно корректирует получаемые показатели, что наглядно прослеживается при сопоставлении данных «функциональных» и «сводных критериев» по каждой организации. Мало того, итоговые значения по анализируемым предприятиям весьма близки экспертной оценке структуры функциональных критериев целевой направленности трансакционных издержек (представленной во второй главе на рис. 2.1) и в данном случае показывают погрешность в пределах 2%, что в целом подтверждает как общую результативность рекомендуемой методики, так и целесообразность ее применения в полном объеме.

В отношении результатов анализа трансакционных издержек исследуемых предпринимательских структур можно сделать следующие общие выводы:

1. Основная концентрация данных расходов обеих организаций находится в области рыночных отношений, превалируя в сферах информационного и контрактного обеспечения, при этом все основные усилия направлены, в первую очередь, на поиск вариантов, подготовку и осуществление сделок. Тем не менее, довольно заметными являются затраты, возникающие в течение и по завершению сделки (особенно данная ситуация показательна для ООО «ПромМагистраль», услуги которой отличаются относительной краткосрочностью и стандартизацией). И хотя в общем виде представленная картина соответствует трансакционному характеру деятельности компаний, в данном направлении есть смысл рассмотреть варианты оптимизации затрат, увязанные со стратегическими ориентирами.

2. Затраты ресурсов, которые обусловлены регулированием и политическими факторами, во многом относятся к сфере, сложно поддающейся воздействию со стороны самой организации, однако немаловажными аспектами их величины являются информационная составляющая и эффективность внутренних функций контроля, на что необходимо обратить особое внимание при

планировании способов оптимизации трансакционных издержек.

3. Издержки, относящиеся к внутренней сфере компаний, явно выше у ООО «Идальго Имидж», что во многом обусловлено ее организационными особенностями (величиной, структурой и масштабом деятельности). В то же время, затраты, связанные с управленческими процессами у анализируемых компаний практически соразмерны, что говорит о наличии определенной проблематики данного фактора в ООО «ПромМагистраль».

4. Средневзвешенные коэффициенты общих критериев показывают их различное соотношение для рассматриваемых компаний: несмотря на то, что везде отмечается довольно высокий уровень трансакционных издержек по взаимозависимости, специфичности и связи с неопределенностью, ООО «Идальго Имидж» имеет невысокие значения по признакам измеримости и проявления (что обусловлено развитой системой административного и управленческого учета), а ООО «ПромМагистраль» – по длительности и частоте (связанные в основном с типом сделок и особенностями их взаимоотношений). В целом, итоговые показатели оценивают общий объем трансакционных издержек каждой организации выше среднего, поскольку значение средневзвешенных коэффициентов составляет > 1. Таким образом, существуют основания для принятия мер по сокращению суммарных непроизводительных затрат в пределах 3-5% от их текущей величины, в зависимости от компании и конкретики ситуации. Надо отметить, что при общем объеме трансакционных издержек в размере 35-40% валовой прибыли данных предпринимательских структур (как было обозначено еще во второй главе исследования с помощью экспертной оценки специалистов указанных организаций), такое уменьшение расходов способно обеспечить экономию на уровне до 1-2% прибыльности до вычетов и отчислений, что для посреднического бизнеса является довольно ощутимым.

Выявив основные влияющие факторы, состав, специфику и объемы текущих трансакционных издержек, а также получив общее видение возможных направлений для их регулирования, далее представляется полезным рассмотреть трансакционные ресурсы предприятия в сопоставлении с общей стратегической

программой, для дальнейшей выработки адекватных альтернатив оптимизации, сфокусированных на достижении ключевых целей. Это можно осуществить в формате адаптированного SWOT-анализа, где отражены сильные и слабые стороны внутренних и внешних трансакций организации в сочетании с возможностями и угрозами ее стратегического развития в заданном векторе (оценка трансакционного потенциала изучаемых предпринимательских структур, произведенная указанным методом, представлена в Приложениях 12 и 13).

Для ООО «ПромМагистраль», при выбранном ориентире на умеренный рост при экономии издержек, основные стратегические задачи будут заключаться в постепенном наращивании доли целевого рынка (включая развитие клиентской базы, увеличение регионального охвата и получение оптимальных закупочных условий) с параллельной корректировкой организационных установок компании (систематизацией административной деятельности, изменением системы руководства и делегированием ответственности). Эти направления требуют информационной основы и качественного выстраивания различных взаимосвязей, т.е. во многом определяются эффективностью трансакционной деятельности организации (трансакционное обеспечение альтернативных решений для выполнения стратегических задач предприятия представлено в Приложении 14). Поскольку выполнение поставленных задач сопряжено с риском роста определенных видов затрат (в первую очередь, связанных с поиском информации и ведением переговоров, которые и на текущий момент весьма высоки), что противоречит стратегической установке низких издержек, можно говорить, что успех в достижении глобальной цели обусловлен оптимизацией соответствующих трансакционных расходов. Следовательно, задачи управления трансакционными издержками ООО «ПромМагистраль», взаимоувязанные с общей стратегической линией предприятия, в целом будут сосредоточены на оптимизации рыночных издержек в области поиска информации (особенно на изучение рынка, клиентов и поставщиков) и ведения переговоров, а также на регулировании управленческих затрат и контроле уровня показателей внутренних издержек, которые будут иметь тенденцию роста в связи с планируемыми организационными преобразованиями.

При выборе конкретных способов оптимизации трансакционных издержек важно помнить, что недостаточно взвешенная минимизация или видоизменение существующих трансакций (либо привычной схемы их осуществления) часто не дают ожидаемого эффекта, краткосрочное видимое уменьшение соответствующих издержек в итоге может привести не только к перетеканию затрат на новые возникающие взаимоотношения, но и повлечь неожиданный всплеск ресурсных расходов в косвенно сопряженных сферах. К тому же, нельзя забывать о том, что проявления таких последствий не всегда явны, что затрудняет контроль негативных изменений и своевременное принятие необходимых мер. Поэтому, оценивая альтернативы в области регулирования трансакций, необходимо учитывать не только планирующуюся экономию конкретной статьи затрат, но и более широко просчитывать возможные последствия от их применения.

Так, ООО «ПромМагистраль», выбирая из вариантов самостоятельного проведения работ по расширению клиентской базы либо организации аутсорсингового проекта по телемаркетингу, недостаточно ориентироваться только на стоимость сторонних услуг. Здесь уместно применение матричной методики определения целесообразности аутсорсинга (описанной в предыдущем параграфе данного исследования и проиллюстрированной на рис. 3.4), согласно которой высокая стратегическая важность такой трансакции ставит под сомнение решение о выносе данного процесса за рамки компании, даже при более высоких внутренних затратах. Действительно, в этом случае формирование клиентской базы извне может нанести урон репутации компании (например, в силу недостатков работы сотрудников колл-центра), кроме того, аутсорсинговый проект предполагает только первичный сбор информации, не снимая бремени затрат на дальнейшую обработку полученных контактов (включая повторные звонки, подготовку предложений, переговоры). Таким образом, в конкретной ситуации более предпочтительна организация внутреннего бизнес-процесса, что полезно и в рамках стоящих перед компанией задач повышения компетентности персонала и делегирования ответственности. При рассмотрении таким же методом вариантов представленности в приоритетных регионах с аналогичным

сочетанием базовых показателей, путем самостоятельной организации представительской команды либо использования аутстаффингового проекта, более рационален будет выбор в пользу внешнего персонала. Вместе с тем, при тщательном сопоставлении затрат и ожидаемых результатов, на начальном этапе географического расширения оптимальным решением станет коммуникационное продвижение услуг в приоритетных регионах с помощью организации выделенных линий связи и рекламных мероприятий, не только требующее наименьших расходов по сравнению с другими альтернативами, но и имеющее наиболее простую реализацию (с использованием существующих взаимосвязей с профильными подрядчиками, через расширение договорных отношений).

Тактическое планирование и реализацию оперативных мер по оптимизации трансакционных издержек предполагается осуществлять с помощью методики сбалансированных показателей в рамках общих действий по достижению стратегической цели, разбив комплекс задач на пять важнейших для функционирования ООО «ПромМагистраль» аспектов (финансы, клиенты, поставщики, бизнес-процессы и персонал) и определив четкие показатели для каждой инициативы. Но перед тем как приступить к выполнению намеченного плана, представляется важным провести предварительный прогноз состояния трансакционных издержек, ожидаемого по итогам проведения мероприятий по их регулированию во взаимосвязи с остальными направлениями деятельности, для четкой ориентировки в ходе текущей работы, облегчения контролируемости процессов и задач мониторинга. С этой целью применим ту же матричную модель, которая была использована нами при анализе текущих трансакционных издержек организации, осуществив прогнозную переоценку соответствующих показателей – баллов, присваиваемых функциональным критериям, и коэффициентов общих критериев (матрица прогнозной оценки трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль» представлена в Приложении 15).

Рассматривая полученные таким образом данные о планируемой динамике трасакционных издержек ООО «ПромМагистраль», обобщенные в табл. 3.2, можно сказать следующее:

Таблица 3.2

Прогноз динамики трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль»[73]

Наименование критериев, групп и позиций	Результаты оптимизации трансакционных издержек					
	Функциональные критерии			Сводные критерии		
	теку-щие	*прог-нозные*	*откло-нение*	теку-щие	прог-нозные	откло-нение
Общие баллы по группам функциональных критериев:	***60***	***62***	**2**	**98,59**	**75,81**	**-22,78**
1) Целевая направленность объекта, в том числе:						
Издержки поиска информации	*22*	24	2	37,46	30,95	-6,51
Издержки ведения переговоров и заключения контрактов	*20*	22	2	32,26	23,00	-9,26
Издержки измерения	*4*	3	-1	7,03	3,60	-3,43
Издержки спецификации и защиты прав собственности	*4*	3	-1	6,07	4,34	-1,73
Издержки оппортунистического поведения	*9*	8	-1	14,86	11,52	-3,34
Издержки политизации	*1*	2	1	0,92	2,40	1,48
2) Характер трансакции, в том числе:						
Сделки	*38,17*	39,04	0,87	61,90	46,56	-15,34
Управления	*8,17*	11,42	3,25	14,88	15,23	0,35
Регулирования	*13,67*	11,54	-2,13	21,82	14,02	-7,80
3) Сфера проникновения, в том числе:						
Внутренние	*6,33*	9,79	3,46	8,28	12,40	4,12
Рыночные	*41,83*	41,92	0,09	72,94	51,78	-21,16
Политические	*11,83*	10,29	-1,54	17,37	11,64	-5,74
4) По отношению к сделке, в том числе:						
До совершения сделки	*28,00*	33,08	5,08	50,36	41,25	-9,11
В момент совершения сделки	*20,00*	18,96	-1,04	29,79	22,34	-7,45
После сделки	*12,00*	9,96	-2,04	18,44	12,22	-6,22
Средневзвешенные коэффициенты по общим критериям:				**1,05**	**1,03**	**-2,22%**
Формы проявления				1,01	0,98	-2,78%
Специфичность объекта				1,10	1,06	-3,89%
Измеримость				1,01	0,98	-2,96%
Длительность действия				0,99	0,99	0,37%
Частота возникновения				0,98	1,00	2,22%
Отношение к факторам пр-ва				1,09	1,09	0,37%
Взаимная зависимость				1,18	1,10	-7,59%
Зависимость от неопределенности				1,08	1,05	-3,52%

[73] Составлено автором.

По начальным баллам переоценки функциональных критериев наблюдается повышение общего объема трасакционных издержек из-за роста затратных трансакций в статьях поиска информации и ведения переговоров, относящихся к сделкам (преимущественно до их совершения) и управленческому процессу, а также касающихся внутренних и рыночных отношений, что в принципе было ожидаемым, поскольку обусловлено предпринимаемыми усилиями в направлении достижения стратегической цели. Тем не менее, в результате корректировки показателей с помощью общих критериев, косвенно отражающих состояние бизнес-процессов, связанных с трансакционной деятельностью организации, картина довольно сильно изменилась. За счет осуществления целенаправленной внутренней систематизации компании (в т.ч. перераспределения полномочий и ответственности, изменения подходов к управлению и планированию, и т.п.), а также расширения кооперационного сотрудничества, обеспечивающего взаимную партнерскую поддержку (в плане информационного обеспечения, спецификации, защиты от оппортунизма и т.д.), наблюдается заметное снижение большинства общих коэффициентов. Следовательно, по итогу перевзвешивания начальных баллов не только нивелируется отмеченный ранее рост издержек некоторых статей внешних трансакций, но и прослеживается общее их сокращение относительно текущих показателей. И, несмотря на то, что управленческие и внутренние издержки сохранили, а иногда и усилили свою положительную динамику (что закономерно, с учетом происходящей реорганизации данной сферы), в целом прогнозная величина расходов на трансакции предприятия снизилась более чем на 22 балла. При этом планируемое общее снижение затрат показывает уровень 2,22%, что при доле трансакционных издержек в 35-40% от валовой прибыли организации составит ее экономию в среднем на 0,8%.

Интересно отметить, что, несмотря на все изменения, структура целевой направленности трансакционных издержек остается в основном стабильной (рис. 3.9): расходы на поиск информации, ведение переговоров и заключение контрактов занимают неоспоримое первенство, показывая в сумме 71%, что еще раз подтверждает сущностную основу данных затрат для деятельности

предпринимательской структуры сферы трансакционных услуг.

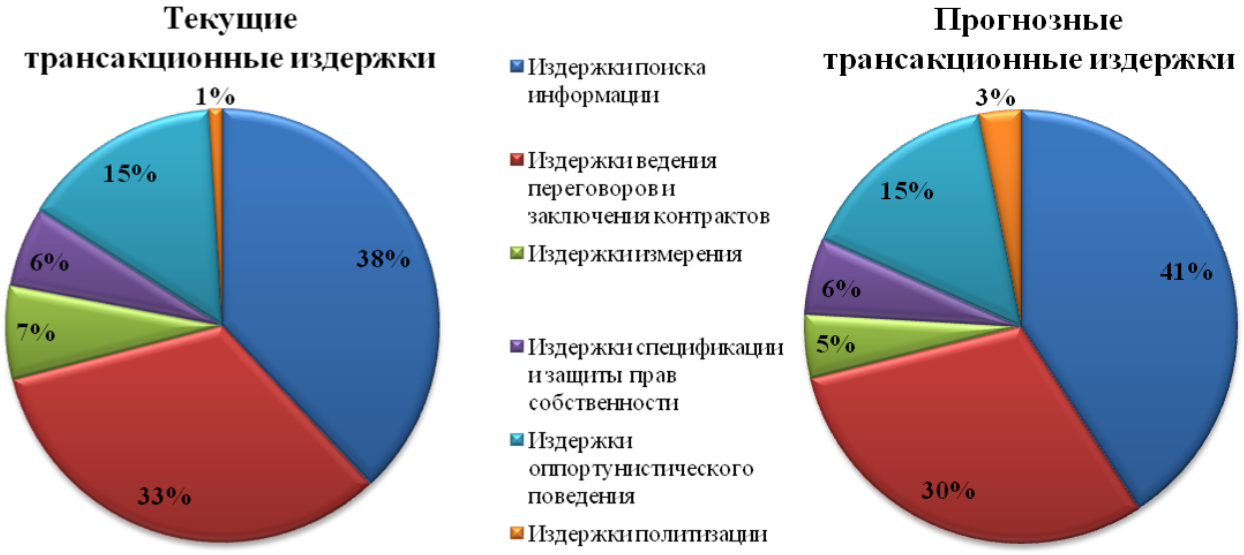


Рис. 3.9. Динамика структуры целевой направленности трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль»[74]

Аналогичным образом рассмотрим процесс стратегической оптимизации трансакционных издержек ООО «Идальго Имидж», которое ориентируется на рост доли рынка за счет расширения сотрудничества с крупными отечественными клиентами. В силу масштабов деятельности и более сложной внутренней организации, здесь предполагается применение селективного подхода, через дифференцированное развитие структурных подразделений, опирающееся на ценностные установки наилучшего продуктового предложения и близости к клиентам. Данный стратегический вектор требует от компании активизации инновационного потенциала и организационной гибкости, следовательно, трансакционная деятельность должна фокусироваться на этих направлениях. Трансакционное обеспечение альтернатив выполнения соответствующих стратегических задач организации отображено в Приложении 16.

Итак, задачи управления трансакционными издержками ООО «Идальго Имидж» будут направлены на оптимизацию расходов на поиск информации (в областях изучения рынка, клиентов и поставщиков, а также инновационных

[74] Составлено автором.

решений), ведения переговоров и заключения контрактов (здесь тенденцию роста получат трансакции, осуществляемые до сделки), при этом общая динамика затрат будет зависеть от проактивности компании и успешности подстройки бизнес-процессов и внутренних организационных взаимоотношений в ракурсе достижения глобальных целей. Надо отметить, что немаловажной для данного предприятия является оценка значимости целевого вклада каждого структурного подразделения не только в успешность общего результата, но и в согласованность взаимодействий, т.е. в затратность соответствующих трансакций. С целью выявления проблематики в этом плане и выбора адекватных способов регулирования подобных трансакционных издержек будет уместным применение моделей цепочки создания ценности Портера и оценки ресурсов и затрат (в рамках методик функционально-стоимостного анализа).

Как и в случае с ООО «ПромМагистраль», функциональное планирование и внедрение мероприятий для регулирования трансакционных издержек по итогам выбора стратегических альтернатив в ООО «Идальго Имидж» представляется целесообразным осуществлять посредством применения системы сбалансированных показателей, предварительно определив ожидаемое изменение затрат на трансакции в результате намеченных мер (матрица прогнозной оценки трансакционных издержек ООО «Идальго Имидж» содержится в Приложении 17).

Прогноз динамики трансакционных издержек ООО «Идальго Имидж», представленный в табл. 3.3, показывает, что даже в результате начального пересмотра показателей функциональных критериев суммарный объем расходов на трансакции несколько уменьшился (как и баллы по большинству позиций), это уже на данном этапе позволяет говорить об общей обоснованности принятых решений. Нисходящее движение в целом обусловлено стабильностью категорий поиска информации и ведения переговоров и заключения контрактов (которые наиболее чувствительны к росту) за счет качественного перераспределения затрат внутри данных статей. Средневзвешенные коэффициенты общих критериев также демонстрируют снижение, связанное с гибкостью организации и ее способностью адаптации к изменениям, а также с хорошей отладкой бизнес-процессов.

Таблица 3.3

Прогноз динамики трансакционных издержек ООО «Идальго Имидж»[75]

Наименование критериев, групп и позиций	Результаты оптимизации трансакционных издержек					
	Функциональные критерии			Сводные критерии		
	теку-щие	*прог-нозные*	*откло-нение*	теку-щие	прог-нозные	откло-нение
Общие баллы по группам функциональных критериев:	***70***	***67***	***-3***	**98,72**	**77,37**	**-21,35**
1) Целевая направленность объекта, в том числе:						
Издержки поиска информации	*22*	*22*	*0*	33,12	26,15	-6,98
Издержки ведения переговоров и заключения контрактов	*30*	*30*	*0*	42,03	33,26	-8,76
Издержки измерения	*7*	*6*	*-1*	11,06	9,38	-1,68
Издержки спецификации и защиты прав собственности	*4*	*4*	*0*	5,06	5,06	0,00
Издержки оппортунистического поведения	*4*	*3*	*-1*	4,61	1,92	-2,69
Издержки политизации	*3*	*2*	*-1*	3,00	1,60	-1,40
2) Характер трансакции, в том числе:						
Сделки	*42,17*	*41,37*	*-0,80*	58,01	45,83	-12,18
Управления	*9,67*	*8,54*	*-1,13*	15,33	11,04	-4,29
Регулирования	*18,17*	*17,09*	*-1,08*	25,53	20,49	-5,04
3) Сфера проникновения, в том числе:						
Внутренние	*12,83*	*12,36*	*-0,48*	16,46	13,46	-3,00
Рыночные	*42,83*	*40,67*	*-2,17*	62,99	47,97	-15,02
Политические	*14,33*	*13,98*	*-0,36*	19,43	15,94	-3,49
4) По отношению к сделке, в том числе:						
До совершения сделки	*35,17*	*36,96*	*1,79*	58,35	46,32	-12,03
В момент совершения сделки	*20,17*	*16,61*	*-3,56*	22,53	16,42	-6,11
После сделки	*14,67*	*13,43*	*-1,23*	17,99	14,62	-3,37
Средневзвешенные коэффициенты по общим критериям:				**1,03**	**1,00**	**-2,60%**
Формы проявления				0,98	0,98	0,00%
Специфичность объекта				1,06	1,05	-1,41%
Измеримость				0,97	0,97	0,00%
Длительность действия				1,00	0,97	-2,67%
Частота возникновения				1,00	1,00	-0,67%
Отношение к факторам пр-ва				1,06	1,05	-1,04%
Взаимная зависимость				1,12	1,03	-9,57%
Зависимость от неопределенности				1,05	1,00	-5,48%

[75] Составлено автором.

Скорректированные таким образом функциональные показатели обнаруживают дальнейший спад практически по всем позициям, причем наибольшее снижение приходится на категории рыночных трансакций и относящихся к сделке и ее подготовке, т.е. те виды, на которые были направлены одни из основных мер оптимизации, прогнозируя общее сокращение на 21,35 баллов. Ориентировочная экономия трансакционных издержек составляет 2,6%, что при заданном уровне указанного вида затрат в 35-40% валовой прибыли сохранит предприятию примерно 1% данной суммы.

Динамика структуры целевой направленности трансакционных издержек ООО «Идальго Имидж» представлена на рис. 3.10. Здесь в целом сохраняются все базовые соотношения, которые заключаются в превалирующей доле затрат на поиск информации, ведение переговоров и заключение контрактов.

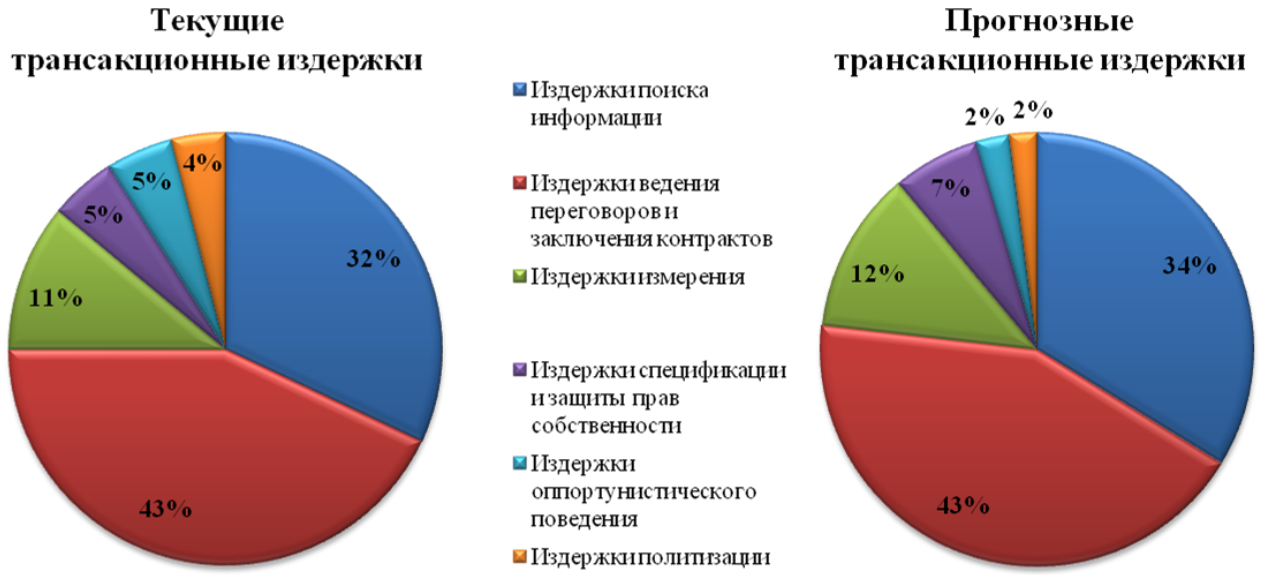


Рис. 3.10. Динамика структуры целевой направленности трансакционных издержек ООО «Идальго Имидж»[76]

Итак, нами были рассмотрен механизм совершенствования управления малых и средних предпринимательских структур на основе формирования системного подхода к задачам оптимизации трансакционных издержек, базирующегося на применении современных управленческих моделей, интегрированного в общую стратегическую концепцию и нацеленного на

[76] Составлено автором.

повышение конкурентоспособности и устойчивости организации. По итогам практической апробации результатов исследования можно отметить следующее:

- Предложен метод регулирования трансакционных издержек малых и средних предпринимательских структур, который с помощью адаптивного использовании классических и современных стратегических, тактических и операционных приемов образует консолидированную систему анализа, планирования и координации. При этом важной особенностью разработанного алгоритма является возможность гибкого выбора управленческих моделей для достижения индивидуальных целей организации, что обеспечивает универсальность практического применения предлагаемой методики;
- Представленный подход был рекомендован к использованию в предпринимательских структурах различных отраслей сектора смешанных трансакционных услуг – ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж»;
- Для указанных организаций был применен рекомендуемый системный метод оптимизации трансакционных издержек через интеграцию задач их регулирования в стратегическую концепцию в рамках различных альтернатив развития. Оценка прогнозных показателей изменения трансакционных издержек данных предпринимательских структур, проведенная по итогам применения методики, подтвердила обоснованность предложенных решений и полученных выводов.

Заключение

Подводя итог представленного диссертационного исследования, необходимо обобщить основные результаты и систематизировать выводы, полученные в ходе проведенной работы.

В главе первой данного диссертационного исследования были рассмотрены теоретические аспекты трансакционных издержек в контексте деятельности современных предпринимательских структур. На основании изложенных материалов в данной главе были получены следующие основные выводы:

- Многофакторность понятия «трансакционные издержки» обусловливает существующее разнообразие исследовательских подходов, неоднозначность типологии и проблематику выявления и измерения данного сложного явления, которое представляет собой издержки взаимодействия и экономической координации, т.е. подразумевает совокупность всех денежных и неденежных издержек организации сверх основных затрат на обращение и производство, и определяется необходимостью обеспечения разнонаправленного институционального взаимодействия хозяйствующих субъектов, выработки и принятия управленческих решений.
- Для качественного анализа трансакционных издержек на микроэкономическом уровне необходимо рассматривать их в спектре большого количества различных влияющих аспектов, в связи с чем предложена расширенная классификация данного вида затрат, обобщающая и структурирующая основные теоретические наработки, и сформированная через две укрупненные группы критериев – общих и функциональных.
- В сегодняшних условиях неопределенности среды и асимметричности рыночной информации экономическое значение трансакционных издержек заключается в непосредственном влиянии их характера и объема на интенсивность воспроизводства и экономического развития. Основной сферой обращения и регулирования трансакционных издержек является трансакционный сектор – неотъемлемый элемент инфраструктуры современной экономики, совокупность институциональных единиц,

обеспечивающих интенсивность взаимодействия хозяйствующих субъектов и создающих условия оборота и экономии производственных ресурсов, необходимых для расширения объемов воспроизводства, что является ключевым аспектом инвестиционной привлекательности экономики.

- Основную долю трансакционного сектора занимает малое и среднее предпринимательство, в особенности, связанное с посредническими и информационными видами деятельности, которое обеспечивает качественное развитие всей трансакционной инфраструктуры за счет своей гибкости и быстрой реакции на изменения рыночной среды, но, в то же время, несет на себе бремя повышенных трансакционных издержек в процессе оказания профильных услуг. В этой связи задача оптимизации трансакционных издержек малых и средних предпринимательских структур данного сегмента является не только одним из основных направлений достижения ими конкурентных преимуществ и устойчивой рыночной позиции, но и залогом успешного функционирования всего трансакционного сектора и развития национальной экономики в целом.
- Установлена непосредственная взаимообратная связь конкурентоспособности и трансакционных издержек предпринимательских структур, выступающих друг для друга в равной степени как причиной, так и следствием. Для современных организаций данный вид затрат представляет специфический фактор конкурентоспособности и один из определяющих аспектов развития и достижения стратегической устойчивости, показателями которого являются сбалансированность уровня и оптимальность распределения трансакционных издержек с получением максимальной отдачи от них.

Глава вторая представленной работы раскрывает методологию и практику управления трансакционными издержками предпринимательских структур и имеет смешанный характер, сочетая в себе практико-ориентированное исследование опыта двух предпринимательских организаций различных отраслей сектора трансакционных услуг с проработкой теоретических аспектов управления. По итогам изложения данной главы исследования получены

следующие результаты и сделаны основные выводы:

- Предпринимательским организациям смешанного трансакционного сектора свойственны все без исключения виды трансакционных издержек, выделенные согласно функциональной классификации; при этом, если их качество и факторы возникновения обусловлены частными внутренними и внешними аспектами бизнеса (включая организационные и отраслевые особенности), то высокие показатели общего объема расходов на трансакции и их сосредоточение в областях информационного и контрактного обеспечения обусловлены самой сутью трансакционной деятельности таких организаций.
- Используемые в практике традиционные способы ведения учета лишь частично отражают трансакционные издержки в связи с разнообразием их проявления и трудностями стоимостной оценки. Вместе с тем, экспертное изучение трансакционных издержек по функциональным признакам дает весьма общее представление об их направлении, структуре и величине. Таким образом, для детализированного управленческого анализа целесообразно применение ординалистского подхода, который заключается в экспертной оценке величины трансакционных издержек по расширенному перечню критериев (включая общие, позволяющие в полной мере оценить роль того или иного вида трансакционных издержек в деятельности организации), на основании информации управленческой и бухгалтерской отчетности.
- На практике предпринимательскими структурами довольно активно используются различные механизмы регулирования трансакционных издержек, однако можно констатировать, что применяемые меры имеют ситуационный характер и фокусируются на выполнении текущих задач отдельных участков деятельности, в связи с чем возникают негативные побочные явления и ситуации нивелирования ожидаемого результата. При этом на предприятиях отсутствует целенаправленный систематический подход к оптимизации трансакционных издержек, что обусловлено недостатком прикладного управленческого инструментария в данной области.
- Современная теоретико-методологическая база располагает широким спектром

управленческих моделей, предназначенных для повышения эффективности работы организации на стратегическом и тактическом уровнях, применение ряда которых целесообразно в рамках задач оптимизации трансакционных издержек. В то же время, рекомендуется не столько их точечное ситуационное использование, сколько формирование на их основе системы управления трансакционными издержками, включающей методы оценки и анализа такого рода затрат и нацеленной на улучшение совокупных показателей и стратегическое развитие бизнеса.

Глава третья данного исследования посвящена формированию системы управления трансакционными издержками малых и средних предпринимательских структур. Имея практико-ориентированный характер, указанная глава позволила получить следующие основные результаты и выводы:

- Сформирован алгоритм стратегического управления трансакционными издержками предпринимательских структур, суть которого состоит в органичной интеграции задач регулирования данного вида расходов во все этапы глобального стратегического процесса организации, а основной принцип – в использовании дополнительных управленческих моделей, выбор и объем применения которых зависит от особенностей конкретной ситуации, что обеспечивает ее гибкость и универсальность. Данная методика систематизирует управленческие действия в отношении трансакционных затрат и координирует оптимизационные меры со стратегическими целями организации, что позволяет добиться синергетического эффекта и избежать нежелательных последствий для общего вектора деятельности.
- Разработан матричный метод анализа трансакционных издержек организации, основанный на экспертной оценке показателей выделенной ранее расширенной классификации, по всем разновидностям функциональных и общих критериев через систему баллов и коэффициентов, соответствующих каждой выделенной позиции. Данный способ позволяет всесторонне рассмотреть трансакционные издержки предпринимательской структуры путем сопоставления различных ракурсов исследования, и в наглядном формате получить качественную

информационно-аналитическую базу, необходимую для дальнейшей целенаправленной разработки мероприятий по их оптимизации, и применим на любом этапе управления – как в рамках общего стратегического процесса (в рамках его аналитической фазы), так и на уровне тактических задач.

- Изложен механизм адаптированного применения тактических и операционных моделей, наиболее применимых для оптимизации трансакционных издержек предпринимательских структур, позволяющих снизить неопределенность при выборе вариантов и разработке соответствующих управленческих решений, и, таким образом, нацеленных на качественное текущее управление ресурсами и согласованность способов реализации мер по регулированию трансакционных затрат с глобальными целями организации.
- Проведена практическая апробация предлагаемой системы управления трансакционными издержками в предпринимательских структурах, функционирующих в различных отраслях сектора смешанных трансакционных услуг – ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж», для которых основной стратегической целью регулирования является рациональное распределение затрачиваемых ресурсов и достижение максимальной отдачи от данного вида расходов. Использование рекомендуемых решений в рамках различных альтернатив развития показало обоснованность и рациональность представленной методики, что подтверждено с помощью оценки прогнозных показателей, проведенной по итогам ее применения.

Таким образом, предлагаемый подход к совершенствованию управления предпринимательскими структурами на основе оптимизации трансакционных издержек, осуществляемый через формирование универсальной системы анализа, планирования и координации, построенной на адаптивном применении современных управленческих методик, может рассматриваться как целесообразный инструментарий, нацеленный на повышение конкурентоспособности и стратегической устойчивости организации.

Библиографический список

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. (ред. от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // СЗ РФ. – 2014. – №31. Ст. 4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 05.05.2014 № 99-ФЗ) // СЗ РФ. – 1994. – №32. Ст. 3301.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1994 № 14-ФЗ (ред. от 21.07.2014 № 222-ФЗ) // СЗ РФ. – 1996. – №5. Ст. 410.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 12.03.2014 №35-ФЗ) // СЗ РФ. – 2006. – №52. (1 ч.). Ст. 5496.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1988 г. № 146-ФЗ (ред. от 28.06.2014 № 198-ФЗ) // СЗ РФ. – 1998. – №31. Ст. 3824.
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 21.07.2014 № 244-ФЗ) // СЗ РФ. – 2000. – №32. Ст. 3340.
7. Федеральный закон РФ от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. от 28.12.2013 № 396-ФЗ) // СЗ РФ. – 2007. – №31. Ст. 4006.
8. Федеральный закон РФ от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. от 21.12.2013 №379-ФЗ) // СЗ РФ. – 1998. – №7. Ст. 785.
9. Федеральный закон РФ от 13.03.2006 №38-ФЗ «О рекламе» (в ред. от 04.06.2014 № 143-ФЗ) // СЗ РФ. – 2006. – №12. Ст. 1232.
10. Федеральный закон РФ от 27.12.2002 №184-ФЗ «О техническом регулировании» (в ред. от 23.06.2014 №160-ФЗ) // СЗ РФ. – 2002. – №52. (1ч.). Ст. 5140.
11. Федеральный закон РФ от 18.07.2011 №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (в ред. от 21.12.2013 №379-ФЗ) // Российская газета. – 2011. – № 159. (22 июля).

Основная литература

12. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд.: пер. с англ.; под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
13. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб: Питер, 2007. – 384 с.
14. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
15. Ансофф И. Стратегический менеджмент – СПб: Питер, 2009. – 344 с.
16. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
17. Ассен ван, М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В.Н. Егорова; агентство «Berenschot». – 3-е изд., испр. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 319 с.
18. Аузан А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 160 с.
19. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. – СПб.: Питер, 2009 – 480 с.
20. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 536 с.
21. Балабанова А.В. Управление экономическим ростом: модели и стратегия. Монография. – М.: Российская Академия предпринимательства, 2004. – 240 с.
22. Балабанов В.С. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В.С. Балабанов, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – М.: Российская Академия предпринимательства; АП «Наука и образование», 2008. – 246 с.
23. Балабанов В.С., Ермакова Е.Е. Развитие инфраструктуры малого предпринимательства в России // Ученые записки Российской академии предпринимательства: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Научно-практическое издание. Выпуск XXX. – М.:

Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2012. – С.191-204.

24. Балабанов В.С., Лясников Н.В., Шеметов В.В. Исследование систем управления: учебное пособие. – М.: РАП, 2004. – 124 с.
25. Баландин Е.С. Международные стандарты ИСО серии 9000-2000: Методические рекомендации по применению. / Е.С. Баландин, В.Г. Юдаева.– Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 90 с.
26. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационный менеджмент:. учебно-методич. комплекс / под общ. ред. С.П. Бараненко. – М.: Центрполиграф, 2010. – 320 с.
27. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / под общ. ред. С.П. Бараненко. – М.: Центрполиграф, 2010. – 349 с.
28. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Основы предпринимательства: учеб. пособие для вузов / под общ. ред. С.П. Бараненко. – М.: Центрполиграф, 2010. – 216 с.
29. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент: учебно-методич. комплекс / под общ. ред. С.П. Бараненко. – М.: Центрполиграф, 2010. – 349 с.
30. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В., Яхъяев М.А. Менеджмент организации: учеб. пособие. – М.: Типография № 2, 2011. – 432 с.
31. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2004. – 493 с.
32. Блюмин С.Л., Шуйкова И.А. Модели и методы принятия решений в условиях неопределенности. – Липецк: ЛЭГИ, 2011. – 138 с.
33. Борисов Е.Ф. Экономика: учебник и практикум / Е.Ф.Борисов. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 399 с.
34. Браун А. Проблемы методологии, планирования и измерения эффективности / пер. А.С. Толкачева. – М.: Экономика, 2009. – 109 с.
35. Быкадоров В.Л. Финансово-экономическое состояние предприятия:

практическое пособие / В.Л. Быкадоров, П.Д. Алексеев. – М.: ПРИОР, 2001. – 95с.

36. Васильцова В.М., Тертышный С.А. Институциональная экономика: учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2014. – 256 с.
37. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 280 с.
38. Вольчик В.В. Курс лекций по институциональной экономике. – Р-н-Д: изд-во РГУ, 2000.
39. Воробьева Н.П. Совершенствование бизнес-процессов как способ повышения конкурентоспособности фирмы // Современная конкуренция. – 2011. – № 6(30). – С.89.
40. Воронов А. Конкуренция в XXI веке // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С.16-25.
41. Галицкая С.В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий: учебное пособие / С.В.Галицкая. – М.: Эксмо, 2008. – 652 с.
42. Герчикова И.Н. Менеджмент. – Изд. 4-е, доп. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 512 с.
43. Глухов В.В., Медников М.Д., Коробко С.Б. Математические методы и модели для менеджмента. – СПб.: Лань, 2005. – 528 с.
44. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2002. – №4. – С.76.
45. Даль В.И. Толковый словарь русского языка. – М.: Эксмо, 2009. – 840 с.
46. Дафт Р.Л. Менеджмент. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 656 с.
47. Добровинский Б. Экономическая эффективность: критерий и показатели // Экономика & Бизнес. – 2010. – № 8. – С. 103-112.
48. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
49. Дудин М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур: теория, методология и практика. Монография. – М.: Ин-т междунар. соц.-гум. связей, 2011.
50. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Формирование экономической устойчивости предприятия // Ученые записки: роль и место цивилизованного

предпринимательства в экономике России. Сборник научных трудов. Выпуск XV. – М.: Российская Академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2008. – С. 65-74.

51. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Похвощев В.А., Толмачев О.М. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды. Монография / под ред. В.С. Балабанова. – М.: изд-во «Элит», 2013.
52. Евсеев А.А. Экономика знаний как определяющий элемент новой микроэкономики // Экономика и социология. – 2012. – № 4. – С. 70-73.
53. Ермакова Е.Е. Издержки модернизпции и теорема Р. Коуза // Формирование новой экономики XXI века: сборник статей III Международной научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2011. – С. 27-31.
54. Ермакова Е.Е., Журавлев Г.Т., Шабельская А.В. Информационный менеджмент в предпринимательстве: учебное пособие. – М.: Российская Академия предпринимательства; АП «Наука и образование», 2010. – 221 с.
55. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М.: Маркетинг, 2009. – 195 с.
56. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: учебник / под ред. А.А. Аузана. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
57. Информационные системы и технологии управления / под ред. Г.А. Титоренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2010. – 591 с.
58. Капелюшников Р.И. Экономическая теория прав собственности (методология, основные понятия, круг проблем) – М.: ИМЭМО, 1990.
59. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
60. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: ИД СПбГУ, 2008. – 548 с.
61. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. – СПб.: Питер, 2006. – 284 с.

62. Кодин В.Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход: учебное пособие / В.Н. Кодин, С.В. Литягина. – М.: КНОРУС, 2010. – 190 с.
63. Кондратьев В. Интеграция нематериальных и вещных элементов современного производства / Услуги в современной экономике; под ред. Л. Демидовой и В. Кондратьева. − М.: ИМЭМО, 2010.
64. Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с.
65. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
66. Коуз. Р. Фирма, рынок, право. − М.: Новое издательство, 2007. – 224 с.
67. Кох Л.В. Трансформация сущности предпринимательства // Вестн. Ленинградск. гос. ун-та. – 2011. – № 1 (6). – С. 44-51.
68. Краткий словарь менеджера / под ред. В.П. Грошева. – М.: Дашков и Ко, 2009. – 119 с.
69. Курс экономической теории: учебник – 5-е исправленное, дополненное и переработанное издание / под общ. ред. проф. Чепурина М.Н., проф. Киселевой Е.А. – Киров: «АСА», 2005. – 832 с.
70. Кучин Б.Л. Стратегический маркетинг: учебное пособие / Кучин Б.Л., Казаков С.П., Землянская Н.Б., Филипченкова С.Б. – М.: АП «Наука и образование», 2009. – 320 с.
71. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок: учебник. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 720 с.
72. Линдгрен М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / Матс Линдгрен, Ханс Бандхольд; пер. с англ. И. Ильиной. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
73. Лифиц И.М. Теория и практика конкурентоспособности товара и услуг. – М.: Юрайт-М, 2010. – 460 с.
74. Лясников Н.В., Королев О.Б. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур на основе аутсорсинга // Ученые записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономики России: Сборник научных трудов. Выпуск. XXXIV. – М.: Российская академия

предпринимательства. Агентство Печати «Наука и образование», 2013. – С.242-248.

75. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Обеспечение поддержки инновационно-инвестиционных процессов в национальной экономике // Русский инженер. – М.: ИД "КонфИнМедиа", 2013. – № 4(39). – С.60-62.

76. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. – М.: КноРус, 2011. – 253 с.

77. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. – М. Омега-Л, 2009. – 328 с.

78. Макконнел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: пер. с англ. – М.: Республика, 2008. – 1040 с.

79. Менар К. Экономика организаций: пер. с фр.; под ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 160 с.

80. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.

81. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.

82. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

83. Носова С.С. Микроэкономика. Макроэкономика. – М.: КноРус, 2013. – 472с.

84. Олейник А.Н. Институциональная экономика: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.

85. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.

86. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пенье; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

87. Пастухова В.В. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной

стратегии предприятия: практическое пособие. – АООТ Донецкий Торговый Дом «Донбасс», 2000. – 74 с.

88. Пелымская И.С, Полуяхтов Л.Б. Стратегическое управление как инструмент устойчивого развития предприятия // Вестн. Уральск. фед. ун-та. Серия «Экономика и управление». – 2012. – № 3. – С. 64-71.

89. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

90. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

91. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 128 с.

92. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

93. Самуэльсон П. Экономика. – М.: НПО Алгон ВНИСИ, 2010. – 415 с.

94. Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Савенкова И.В. Исследование подходов к классификации конкурентных преимуществ рыночных субъектов хозяйствования // Фундаментальные исследования. – 2011. – № 8. – С. 449-454.

95. Словарь-справочник менеджера. – М.: БЕК, 2007. – 600 с.

96. Современный экономический словарь. – М.: БЕК, 2010. – 642 с.

97. Справочник финансиста предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 368 с.

98. Стратегическое планирование / под ред. Э.А.Уткина – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 2011. – 440 с.

99. Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №3. – С. 46-49.

100. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Эксмо, 2011. – 789 с.

101. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки и отношенческая контрактация.– СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.

102. Уткин Э.А. Организация и планирование предпринимательской деятельности. – М.: Акалис, 2010. – 432 с.

103. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
104. Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность // Социс. – 1996. – № 10. – С.63-71.
105. Хаджаев Р.Ш., Иванченко В.Р. О методических подходах к оценке конкурентоспособности малых предприятий // Вестн. Балтийск. фед. ун-та им. И. Канта. – 2011. – № 3. – С. 88-92.
106. Хасанов И.Ш. Общественное воспроизводство и формирование трансакционного сектора национальной экономики России в современных условиях. / И.Ш.Хасанов. – Казань: изд-во Казан. ун-та, 2007. – 352 с.
107. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебник / М.А. Чернышев и др. – Р-н-Д: Феникс, 2009. – 506 с.
108. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002. – 591 с.
109. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 343 с.
110. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты. – М.: Дело, 2001. – 408 с.
111. Экономика. Университетский курс: учебное пособие / Лемещенко П.С., Лаврухина И.А., Мельникова Н.А., Руденков И.А. и др.; под ред. П.С. Лемещенко, С.В. Лукина. – Мн.: Книжный Дом, 2007. – 704 с.
112. Экономика: учебник / под ред. доц. А.С.Булатова. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: изд-во БЕК, 1999. – 816 с.
113. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. проф. В.Я.Горфинкеля. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008 – 767 с.
114. Экономика и финансы предприятия: учебник / В.И.Карпунин, В.А.Волнин, В.А.Леднев [и др.]; под ред. Т.С.Новашиной. – М.: Маркет ДС; МФПА, 2010. – 344 с.
115. Эрроу К. Возможности и пределы рынка как механизма распределения ресурсов. – М.: THESIS, 1993. – Т.1. – № 2. – С. 54-76.

116. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988. – P.384.
117. Chueng S. On the New Institutional Economics – Contract Economics: Blackwell Publishers, 1992. – P.52.
118. Demsetz H. The Firm in Economic Theory: A Quiet Revolution // American Economic Review, 1997. – Vol. 87, № 2. – P. 426-429.
119. Gopalakrishnan P., Sundaresan M. Materials Management: An Integrated Approach. – PHI, 2004. – P.60-66.
120. Kay J. Foundations of Corporate Success: how business strategies add value // Oxford: Oxford University Press, 1993.
121. Kotler Ph. Marketing Management. The Millennium Edition. 10th ed. – New York: Prentice-Hall, 2000. – P.784.
122. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces That Shape Strategy // Harvard Business Review, January 2008. – Harvard Business Publishing. – P.86-104.
123. Mowen M.M., Hanson D. Management Accounting: The Cornerstone for Management Decisions. – Mason, OH: Thomson South-Western, 2006. – P.864.
124. North D., Wailis J. Measuring the Transactional Sector in the American Economy, 1870-1970 // Long-Term Factors in American Economic Growth. – Chicago: University of Chicago Press, 1986. – P.95-161.
125. Pascale R.T. Managing on the Edge: how successful companies use conflict to stay ahead. – New York: Simon&Schuster, 1990.
126. Porter M.E. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. – P.592.
127. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. – London: HarperCollins, 1995.
128. Walton M., Deming W.E. The Deming Management Method. – New York: Dodd, 1986. – P.140-144.

Интернет-ресурсы

129. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс] // www.aup.ru.

130. Владиславлев Д.Н. Понятие трансакционной услуги, виды трансакционных услуг // Экономические науки. – 2010. – №10 (71). – С.47-50. – Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/data/2011/03/17/1268218907/10.pdf свободный.

131. Гончаров П.П., Федорова И.А. Повышение конкурентоспособности предприятий за счет снижения логистических затрат // Вестн. Удмуртск. ун-та. – 2012. – Вып. 4. – С.26-31. – Режим доступа: http://vestnik.udsu.ru/2012/2012-024/vuu_12_024_05.pdf свободный.

132. Журнал «Металлоснабжение и сбыт» [Электронный ресурс] // http://www.metalinfo.ru/ru/.

133. Малое и среднее предпринимательство в России - 2013 г. // Федеральный ресурс государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_47/Main.htm свободный.

134. Материалы официального сайта Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР) // http://www.akarussia.ru/.

135. Материалы официального сайта Федеральной службы государственной статистики РФ // www.gks.ru.

136. Капелюшников Р.И. Категории трансакционных издержек. // Институт свободы «Московский либертариум» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.libertarium.ru/l_libsb3_1-2 свободный.

137. Кондратьев В.Б. Сфера услуг в постиндустриальной экономике // Креативная экономика. – 2011. – № 7 (55). – С. 128-135. – Режим доступа: http://www.creativeconomy.ru/articles/4152/ свободный.

138. Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6 (26). – С.38-42. – Режим доступа: http://dis.ru/library/detail.php?ID=22143 свободный.

139. Потоцкая А.А. Особенности управления в малом бизнесе. Малые

предприятия со средней численностью работников более 10 человек // Электронный журнал научных публикаций аспирантов и докторантов [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://jurnal.org/articles/2007/mark2.html свободный.

140. Ресурсный центр малого предпринимательства // http://www.rcsme.ru.

141. Фролов Д.П. Онтологическое расширение теории трансакционных издержек. // Alma mater (Вестник высшей школы). Специальный выпуск «Премия Менегетти-2012». – 2012. – №7. – С.57-65. – Режим доступа: http://onto.ru/public/publications/meneghetti_2012/frolov свободный.

142. Экономика и управление на предприятиях. Научно-образовательный портал [Электронный ресурс] // www.eup.ru.

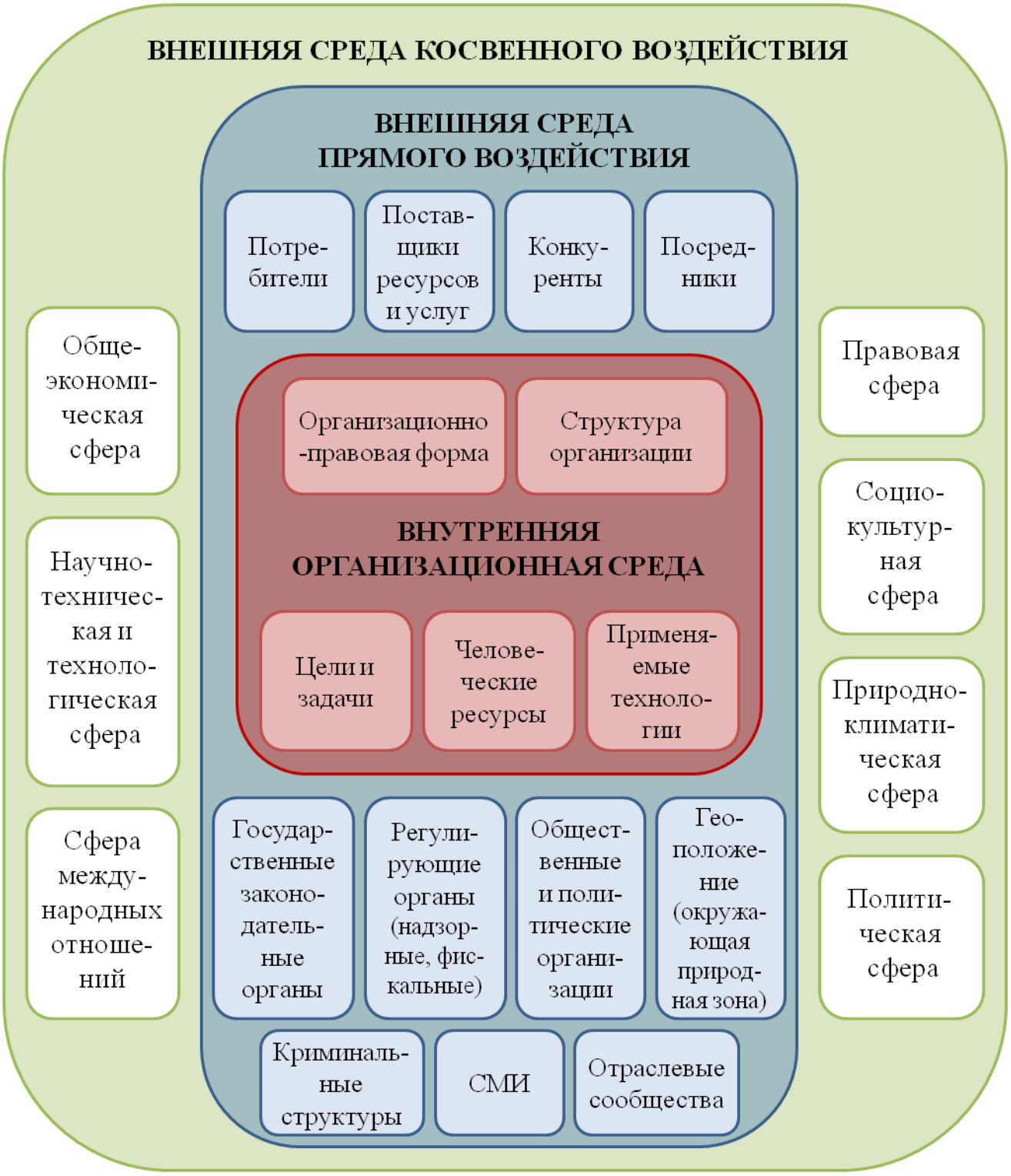
Приложение 1. Разнообразие исследовательских классификаций трансакционных издержек[77]

Исследователь	Классификация трансакционных издержек (критерии, виды и подвиды)
Дж.Коммонс	**Характер трансакции:** 1. Издержки трансакции сделки 2. Издержки трансакции управления 3. Издержки трансакции рационирования
К.Менар	1. Издержки вычленения 2. Информационные издержки 3. Издержки масштаба 4. Издержки оппортунистического поведения
П.Милгром и Дж.Робертс	**Объективность издержек (связаны с внешними условиями):** 1. Координационные издержки: – нахождения/доведения информации о характеристиках трансакций – нахождения партнеров – использования структур управления трансакциями 2. Мотивационные издержки: – связанные с неполнотой информации – связанные с недостоверностью обязательств (оппортунизмом)
Дж. Уоллис и Д.Норт	**Отношение к контрактному процессу:** 1. Издержки, возникающие до обмена 2. Издержки, возникающие в процессе обмена 3. Издержки, возникающие после обмена
Э.Фуруботн и Р.Рихтер	**Сфера, в которой возникают издержки:** 1. Рыночные издержки, в том числе: – поиска информации – ведения переговоров и принятия решений, контроля и мониторинга 2. Управленческие издержки (возникающие в процессе управления) 3. Политические издержки (связанные с политико-правовой средой)
О.Уильямсон	**Этапность заключения сделки (контрактный процесс):** 1. Издержки ex ante (до сделки – усилия по заключению наиболее выгодного контракта) 2. Издержки ex post (после сделки – по экономической реализации заключенного контракта) **Степень специфичности объекта трансакций:** 1. Издержки на общие ресурсы 2. Издержки на специфические ресурсы **Степень повторяемости (регулярности) трансакций:** 1. Однократные издержки 2. Регулярные издержки **Степень зависимости от неопределенности среды:** 1. Издержки, слабо зависящие от будущих событий 2. Издержки высокой зависимости от будущих событий
Т.Эггертссон	**Отношение к обмену правами собственности:** 1. Издержки поиска информации (о существующих товарах, ценах и качестве товаров, потенциальных покупателях, продавцах) 2. Издержки выявления резервных позиций (связаны с ведением торгов по достижению предельной цены, на которую пойдет партнер) 3. Издержки составления контрактов

[77] Составлено автором.

	4. Издержки контроля за выполнением условий контракта 5. Издержки принуждения к выполнению условий контракта 6. Издержки защиты прав собственности от посягательств третьей стороны **Отношение к факторам производства:** 1. Постоянные 2. Переменные
Т.Фишер	**Этапность заключения сделки (контрактный процесс):** 1. Издержки ex ante (до заключения сделки): – поиска клиентов (информация, налаживание контактов) – ведения переговоров (подготовка предложений, заключение контракта) – обеспечение интересов сторон (льготы, гарантия качества) 2. Издержки ex post (после заключения сделки): – логистика (транспортные и складские затраты) – контроль (аудит, приемка и проверка товара, рекламации) – адаптация (удовлетворенность товаром) – корректировка субоптимальных условий договора (изменение условий, догрузка производственных мощностей) – риск ослабления рыночных позиций (сокращение доли рынка, клиентов) – завершение сделки (исполнение обязательств по платежам, оформление заключительных документов, сокращение лишнего персонала) **Частота возникновения:** 1. Одноразовые (прямые издержки обмена) 2. Регулярные (помимо прямых, включают издержки реализации и контроля соглашений в процессе обмена)
А.Олейник	**Этапность заключения сделки (контрактный процесс):** 1. Издержки ex ante (до заключения сделки): – поиска информации (о ситуации на рынке, потенциальном партнере) – ведения переговоров (об условиях и выборе формы сделки) – измерения (качество предмета сделки) – заключения контрактов (юридическое или внелегальное оформление) 2. Издержки ex post (после заключения сделки): – мониторинга и предупреждения оппортунизма (контроль соблюдения условий сделки и предотвращение уклонений) – спецификации и защиты прав собственности (содержание судов, арбитража, время и ресурсы на восстановление нарушений прав и потерь от недостатков спецификации и ненадежной защиты) – издержки защиты от третьих лиц (претензий на часть полезного эффекта в результате сделки)
В.Радаев	**Общественно-полезный характер:** 1. Производительные издержки (осуществляются для защиты и спецификации прав собственности) 2. Непроизводительные издержки, в том числе: – на получение доступа к ресурсам и правам собственности на них (регистрация фирмы, права на аренду, лизинг, доступ к кредитам и проч.) – на получение права на осуществление хозяйственной деятельности (лицензирование, сертификация) – на поддержание деловых отношений и применение санкций (согласования с контролирующими органами, получение льгот)
А.Шаститко	1. Издержки выявления альтернатив 2. Издержки осуществления расчетов 3. Издержки измерения 4. Издержки заключения контракта 5. Издержки спецификации и защиты прав собственности 6. Издержки оппортунистического поведения

Приложение 2. Структура факторов влияния на трансакции организации[78]



[78] Составлено автором.

Приложение 3. Предпринимательское посредничество[79]

[79] Разработано автором.

Приложение 4. Бизнес-модель ООО «ПромМагистраль»[80]

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ключевые партнеры
• Производители и поставщики металлопроката (заводы и металлоторговые компании);
• Производители изоляции (заводы по изоляции труб);
• Транспортные компании (частные владельцы грузового авто-транспорта, компании по авто- и ЖД-перевозкам)</td>
<td>Ключевые виды деятельности
Оптовая торговля изолированными трубами, в т.ч.:
• комплектация заказов (закупка полуфабрикатов и доведение их до готового продукта);
• логистика;
• оптимизация проектов</td>
<td rowspan="2">Ценностные предложения
• Удобство поставок (проекты «под ключ» - что уменьшает трудозатраты клиента по поиску комплектующих и заключению сделок со множеством поставщиков);
• Подстройка под клиента (в комплектации необходимого объема заказа, оптимизации материалов под проект)</td>
<td>Взаимоотношения с клиентами
• Индивидуальный подход;
• Профессиональная поддержка (консультирование по техническим вопросам проектов, сертификации материалов, решению спорных вопросов);
• Привлечение и сохранение клиентов</td>
<td rowspan="2">Потребительские сегменты
Сфера B2B (нишевой рынок):
• Малые и средние строительные компании, (дирекция компаний, отделы снабжения);
• металло-торговые компании (дирекция, отделы закупок)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ключевые ресурсы
• Человеческие ресурсы (профессионализм, связи),
• Рыночная репутация (среди поставщиков и клиентов)</td>
<td>Каналы сбыта
• Рекомендации партнеров (поставщиков и клиентов);
• Личные продажи (ТОП-менеджмент);
• Интернет (сайт, СЕО, контекст, отраслевые справочники)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Структура издержек
• Фиксированные затраты (аренда, зарплата, др. платежи);
• Переменные проектные затраты (по клиентским заказам)</td>
<td colspan="2">Потоки поступления доходов
• Оптовая продажа изолированных труб;
• Дополнительные услуги (продажа сопутствующей продукции: материалы для изоляции, металлоизделия; а также расчет и комплектация нестандартных проектов)</td>
</tr>
</table>

[80] Составлено автором.

Приложение 5. Бизнес-модель ООО «Идальго Имидж»[81]

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ключевые партнеры
• Владельцы и продавцы рекламных площадей (СМИ, медиа-холдинги, селлеры и проч.);
• Поставщики информационных ресурсов (исследователь-ские компании);
• Производители аудио-, видео-, печатной и сувенирной продукции (продакшн-студии, типографии, сувенирные производства и т.п.).</td>
<td>Ключевые виды деятельности
Полный комплекс рекламно-коммуникационных услуг:
• медиа-сервис (включая стратегическое и тактическое планирование, закупку рекламных площадей во всех видах СМИ),
• креатив и дизайн;
• производство рекламно-информационных материалов;
• комплексные проекты (включая ATL BTL- и PR-коммуникации, интеграционные проекты).</td>
<td rowspan="2">Ценностные предложения
• Предоставление оптимальных ценовых условий по медиа-размещению;
• Удобство планирования, разработки и ведения комплексных проектов (минимизирует трудозатраты клиента по поиску условий и заключению сделок со множеством различных поставщиков);
• Подстройка под задачи и бизнес клиента (в информационном сопровождении, необходимом объеме специфических ресурсов под проект)</td>
<td>Взаимоотношения с клиентами
• Индивидуальный подход;
• Многоплановая профессиональная поддержка (консультирование по любым вопросам рекламных коммуникаций);
• Привлечение, развитие и сохранение долгосрочных отношений с клиентами</td>
<td rowspan="2">Потребительские сегменты
Сфера B2B (средние и крупные международные и российские компании различных отраслей), в т.ч.: финансы (банки, страхование, инвестиции); фармацевтика; недвижимость; ритейл; медиа и издательский бизнес; энергетика; транспорт и логистика; рекламные агентства (закупки услуг через партнерские возможности).</td>
</tr>
<tr>
<td>Ключевые ресурсы
• Человеческие ресурсы (опыт, профессионализм, специфические навыки, связи),
• Информационные ресурсы (знание рынка, клиентского бизнеса, наличие баз данных и проч.)
• Рыночная репутация (среди поставщиков и клиентов)</td>
<td>Каналы сбыта
• Рекомендации партнеров (поставщиков и клиентов);
• Личные продажи (ТОП-менеджмент, клиентская служба);
• Участие в тендерах;
• Интернет (сайт, СЕО, др.)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Структура издержек
• Фиксированные затраты (аренда, зарплата, др. платежи);
• Переменные проектные затраты (по клиентским заказам)</td>
<td colspan="3">Потоки поступления доходов
• Продажа рекламных площадей;
• Оказание творческих и информационно-консалтинговых услуг;
• Производство аудио-, видео-, печатной и сувенирной продукции;
• Дополнительные услуги (организация PR и BTL в рамках комплексных решений)</td>
</tr>
</table>

[81] Составлено автором.

Приложение 6. Этапы жизненного цикла ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж»[82]

ООО «ПромМагистраль»	ООО «Идальго Имидж»
Характеристика состояния организации: • Относительная молодость (до 10 лет); • Малая штатная численность; • Простая организационная структура; • Неформальность бизнес-процессов, коммуникаций и правил; • Деятельность и развитие за счет личного участия и жесткого руководства собственника компании; • Нацеленность на укрепление и сохранение позиции на рынке. **Признаки текущего этапа развития:** • Систематизация административной деятельности (формализация бизнес-процессов, введение системы мотивации персонала и проч.); • Высокий риск возникновения противоречий в процессе организационных изменений и делегирования зон ответственности, появление внутренних конфликтов.	**Характеристика состояния организации:** • Относительная зрелость (более 15 лет); • Средняя штатная численность (с наличием высокопрофессиональных кадров разной специализации, в т.ч. специфичных); • Сложная адаптивная организационная структура; • Формализованная административная система и хорошая управляемость; • Стабильная позиция на рынке. **Признаки текущего этапа развития:** • Сосредоточение на накопленном опыте, стремление к стандартизации процессов, низкая динамика изменений, ориентир на количественные показатели, снижение инвестиций на инновации и развитие (упор на возвратность, за счет чего повышается прибыльность); • Снижение внутренних конфликтов, возникновение риска потери гибкости.

[82] Составлено автором по: Филонович С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность // Социс. – 1996. – № 10.

Приложение 7. Анализ отраслевой конкуренции ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж»[83]

	Рынок металлоторговли (ООО «ПромМагистраль»)	**Рекламный рынок (ООО «Идальго Имидж»)**
Конкуренция внутри отрасли	**Высокая:** • Многочисленные и часто более сильные конкуренты (ведущие позиции занимают торговые дома крупных производственных корпораций и средние компании с наличием дифференцированного продукта; активизация части зарубежных металлоторговцев); • Замедляющиеся темпы роста рынка.	**Высокая:** • Многочисленные и часто более сильные конкуренты (ведущие позиции, более 80% рынка, занимают сетевые агентства, являющиеся собственностью крупных международных компаний, либо аффилированные); • Замедляющиеся темпы роста рынка.
Сила поставщиков	**Высокая:** • Доминирование крупных игроков (устанавливают четко определенные условия рыночного сотрудничества); • Продукция поставщиков является основной для рынка (составляет основную часть издержек и критически важна для деятельности); • Поставщики могут влиять на распределение заказов между торговыми компаниями, работая напрямую с крупнейшими покупателями.	**Высокая:** • В медиа-сфере доминирует несколько крупных игроков, которые устанавливают условия сотрудничества; • Услуги поставщиков являются основными для отрасли в рамках агентских сделок; • Все поставщики работают напрямую с покупателями, и бывают более заинтересованы в прямом контакте, в связи с чем возникает демпинг по отношению к агентским условиям.
Сила покупателей	**Определяющая:** • Продукция четко стандартизирована, по инициативе ведущих покупателей в отрасли ужесточен регламент использования и сертификации материалов, влияющий на срок годности и усложнение порядка сдачи заказов; • Выраженная сезонность работ и прямая зависимость от инвестиций, в т.ч. государственных (связано с особенностями строительного бизнеса);	**Определяющая:** • Высокие индивидуальные требования по условиям сотрудничества при относительной стандартизации и сложности оценки комплексного рекламного продукта (особенно в части творческих и консалтинговых услуг); • Изменение системы закупок у большинства покупателей (введение жесткой регламентированной тендерной системы с банковским обеспечением); • Рост требований по отложенным

[83] Составлено автором по методике М. Портера.

	• Изменение системы закупок (введение жесткой тендерной системы); • Рост требований по отложенным платежам (тенденция кредитования); • Покупатель становится более опытным в профильных вопросах и обладании информацией об условиях закупок.	платежам по заказам со стороны покупателей (тенденция кредитования); • Покупатель обладает полной информацией об условиях закупок; • Покупатель становится все более опытным и требовательным в профильных вопросах, часто имеет внутренние ресурсы для замещения части функционала агентства.
Товары-заменители	**Агрессивная политика:** Растущая угроза со стороны рынка технического пластика, подкрепленная двумя основными факторами: • Заметный рост проектных предписаний по использованию пластиковых материалов при строительстве инженерных коммуникаций; • Закрытость поставщиков пластика для сотрудничества с представителями рынка металлотороговли.	**Активная политика:** Проявляется в виде: • Самостоятельного выполнения функции рекламного агентства внутренним подразделением компании-покупателя (в целях экономии, с привлечением ресурсов фрилансеров и прямыми закупками рекламных площадей); • Замещения функционала рекламного агентства подразделением компании-поставщика (в качестве дополнительной сервисной услуги).
Барьеры на вход	**Высокие:** • Высокая значимость опыта и репутации (подкрепленная рыночными рекомендациями); • Экономия на масштабах деятельности (чем более дифференцирован бизнес, тем шире предложение, что влияет на качество клиентской базы); • Определенная нестабильность и высокие требования со стороны заказов покупателей (сезонность, изменение регламента и порядка закупок, зависимость от бюджетирования, требования к платежам).	**Высокие:** • Высокая значимость опыта и репутации (подкрепленная участием в отраслевых сообществах, наличию профессиональных наград, позицией индустриальных рейтингов и рыночными рекомендациями); • Экономия на масштабах (чем больше объем закупки тех или иных услуг, тем более выгодные ценовые условия по данному направлению агентство может предлагать покупателю; чем больше дифференциация услуг, тем более крупные заказы); • Высокие требования со стороны заказов покупателей (изменение порядка закупок, требования к платежам).

Приложение 8. Взаимосвязь уровней управления организации[84]

[84] Разработано автором.

Приложение 9. Сводный анализ факторов, влияющих на объем и направление трансакций ООО «ПромМагистраль» и ООО «Идальго Имидж»[85]

Направления трансакций	ООО «ПромМагистраль»	ООО «Идальго Имидж»
Ключевые трансакции	Внешние – клиенты, партнеры / поставщики, регулирующие органы; Внутренние – человеческие ресурсы, особенности организационной структуры и бизнес-процессов.	
Отраслевые особенности (инфраструктура и внешние трансакции)	● Замедление роста рынка, ● Устоявшиеся технологии с жесткой стандартизацией, ●Высокий уровень конкуренции, преимущество более крупных конкурентов (в т.ч. широкой специализации) и высокие входные барьеры, ●Диктующие позиции основных производственных поставщиков, ●Доминирование крупных потребителей (зависимость от строительной отрасли), ● Выраженная сезонность, ● Существование товара-субститута.	● Замедление роста рынка, ● Зависимость от глобальных макроэкономических процессов, ● Большое влияние новых коммуникационных технологий, ●Высокий уровень конкуренции, многочисленные крупные международные конкуренты и высокие входные барьеры, ●Сильные позиции основных стратегических поставщиков, ●Определяющая роль потребителей, ● Отсутствие общепринятых стандартов качества ряда услуг, ● Изменения российского законодательства.
Особенности организаций (система внутренних трансакций)	● Один собственник, ● Линейная структура с единым централизованным управлением, ● Малый штатный состав, ● Упрощенность внутренних коммуникаций, простота бизнес-процессов и стандартизация задач, ● Отсутствие специфичности человеческих ресурсов (развитие и ответственность – за счет руководства компании), ● Необходимость формализации правил и процессов, выстраивания административной системы.	● Несколько собственников, ● Адаптивная структура с дивизионально-матричной системой управления, ● Средняя штатная численность, ● Значительный объем внутренних коммуникаций, многозадачность и двойственное подчинение в проектах, ● Наличие структурных подразделений различных видов деятельности с разграничением зон ответственности, ● Специфичность человеческих ресурсов на уровне функционального управления, ● Формализованная административная система и хорошая управляемость.

[85] Разработано автором.

Приложение 10. Матрица оценки текущих трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль»[86]

Целевая направленность объекта		Корректирующие коэффициенты по показателям общих критериев								Итоговые баллы	Характер трансакции			Сфера проникновения			По отношению к сделке		
Группы и наименования	Начальные баллы	Формы проявления	Специфичность объекта	Измеримость	Длительность действия	Частота возникновения	Отношение к факторам пр-ва	Взаимная зависимость	Зависимость от неопределенности		Сделки	Управления	Регулирования	Внутренние	Рыночные	Политические	До совершения	В момент совершения	После
											Распределение итоговых баллов по группам								
Издержки поиска информации	**22**	***1,04***	***1,04***	***1***	***1,07***	***1,11***	***1,11***	***1,18***	***1,13***	**37,46**	**12,85**	**10,07**	**14,54**	**1,28**	**24,32**	**11,85**	**24,07**	**8,19**	**5,20**
Информационные услуги, связанные с законодательной и нормативной базой	3	1	0,8	0,8	1,2	1,2	1	1,2	1	3,32			3,32			3,32	1,11	1,11	1,11
Получение отраслевой информации	2	1,2	1	1,2	1	1	1	1,2	1,2	4,15		2,07	2,07		2,07	2,07	1,38	1,38	1,38
Исследование конкурентной среды	2	1,2	1,2	1,2	1	1	1,2	1,2	1,2	5,97		2,99	2,99		4,48	1,49	2,99	2,99	
Изучение информации о потребителях	2	1	1,2	1	1	1	1,2	1,2	1,2	4,15	2,07	1,04	1,04		3,11	1,04	4,15		
Поиск и выбор поставщиков и партнеров	2	1	1,2	1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	5,97	2,99	1,49	1,49		4,48	1,49	5,97		
Рекламные мероприятия	5	1	1	0,8	1	1,2	1,2	1	1	5,76	4,61		1,15		4,61	1,15	5,76		
Использование каналов связи	4	0,8	0,8	0,8	1,2	1,2	0,8	1,2	1	2,83	1,42	0,71	0,71	0,71	1,42	0,71	0,94	0,94	0,94
Получение информации об инновациях	1	1,2	1,2	1,2	1	1,2	1,2	1,2	1,2	3,58	1,19	1,19	1,19		3,58		1,19	1,19	1,19
Потери от неполноты (недостоверности) информации	1	1	1	1	1	1	1,2	1,2	1,2	1,73	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
Издержки ведения переговоров и заключения контрактов	**20**	***1***	***1,07***	***1,13***	***0,87***	***1,07***	***1***	***1,2***	***1,07***	**32,26**	**31,10**	**0,00**	**1,15**	**1,15**	**29,95**	**1,15**	**23,04**	**8,06**	**1,15**
Ведение переговоров	10	1	1,2	1,2	1	1	1	1,2	1,2	20,74	20,74				20,74		20,74		
Заключение контракта	2	1	1	1	0,8	1,2	1	1,2	1	2,30	2,30				2,30		2,30		
Сопровождение контракта в процессе реализации	8	1	1	1,2	0,8	1	1	1,2	1	9,22	8,06		1,15	1,15	6,91	1,15		8,06	1,15
Издержки измерения	**4**	***1***	***1,2***	***1***	***1,2***	***1***	***1***	***1,1***	***1,1***	**7,03**	**3,51**	**1,44**	**2,07**	**2,48**	**3,51**	**1,04**	**0,00**	**2,88**	**4,15**
Контроль показателей, предупреждающий ошибки измерения	2	1	1,2	1	1,2	1	1	1	1	2,88	1,44	1,44		1,44	1,44			2,88	
Потери от ошибок в измерениях	2	1	1,2	1	1,2	1	1	1,2	1,2	4,15	2,07		2,07	1,04	2,07	1,04			4,15
Издержки спецификации и защиты прав собственности	**4**	***0,9***	***1,2***	***0,9***	***1***	***0,9***	***1,2***	***1,2***	***1***	**6,07**	**1,73**	**1,73**	**2,61**	**1,73**	**1,73**	**2,61**	**0,00**	**1,73**	**4,34**
Издержки на восстановление нарушенных прав	1	0,8	1,2	0,8	1	0,8	1,2	1,2	1	0,88			0,88			0,88			0,88
Потери от плохой спецификации и защиты прав	3	1	1,2	1	1	1	1,2	1,2	1	5,18	1,73	1,73	1,73	1,73	1,73	1,73		1,73	3,46
Издержки оппортунистического поведения	**9**	***1,1***	***1,1***	***1***	***1***	***1***	***1***	***1,2***	***1,2***	**14,86**	**12,70**	**0,72**	**1,44**	**0,72**	**13,42**	**0,72**	**2,79**	**8,47**	**3,60**
Моральный риск	6	1	1	1	1	1	1	1,2	1,2	8,64	6,48	0,72	1,44	0,72	7,20	0,72	0,72	4,32	3,60
Вымогательство	3	1,2	1,2	1	1	1	1	1,2	1,2	6,22	6,22				6,22		2,07	4,15	
Издержки политизации	**1**	***1***	***1***	***1***	***0,8***	***0,8***	***1,2***	***1,2***	***1***	**0,92**	**0,00**	**0,92**	**0,00**	**0,92**	**0,00**	**0,00**	**0,46**	**0,46**	**0,00**
Влияние	1	1	1	1	0,8	0,8	1,2	1,2	1	0,92		0,92		0,92			0,46	0,46	
ИТОГО:	**60**	***1,01***	***1,1***	***1,01***	***0,99***	***0,98***	***1,09***	***1,18***	***1,08***	**98,59**	**61,90**	**14,88**	**21,82**	**8,28**	**72,94**	**17,37**	**50,36**	**29,79**	**18,44**
		Средневзвешенный коэффициент =							**1,05**										

[86] Составлено автором.

Приложение 11. Матрица оценки текущих трансакционных издержек ООО «Идальго Имидж»[87]

Целевая направленность объекта		Корректирующие коэффициенты по показателям общих критериев									Характер трансакции			Сфера проникновения			По отношению к сделке		
Группы и наименования	Начальные баллы	Формы проявления	Специфичность объекта	Измеримость	Длительность действия	Частота возникновения	Отношение к факторам пр-ва	Взаимная зависимость	Зависимость от неопределенности	Итоговые баллы	Сделки	Управления	Регулирования	Внутренние	Рыночные	Политические	До совершения	В момент совершения	После
											Распределение итоговых баллов по группам								
Издержки поиска информации	**22**	*0,96*	*1,09*	*0,93*	*1,07*	*1,07*	*1,11*	*1,16*	*1,09*	**33,12**	**6,96**	**9,88**	**16,28**	**1,19**	**20,19**	**11,74**	**19,31**	**7,94**	**5,87**
Информационные услуги, связанные с законодательной и нормативной базой	3	1	0,8	0,8	1,2	1,2	0,8	1,2	1	2,65			2,65			2,65	0,88	0,88	0,88
Получение отраслевой информации	3	1	1,2	1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	8,96		2,99	5,97		5,97	2,99	2,99	2,99	2,99
Исследование конкурентной среды	2	1	1,2	1	1	1	1,2	1,2	1,2	4,15		2,07	2,07		2,76	1,38	2,07	2,07	
Изучение информации о потребителях	2	1	1,2	1	1	1	1,2	1,2	1,2	4,15	1,38	1,38	1,38		2,76	1,38	4,15		
Поиск и выбор поставщиков и партнеров	2	1	1,2	1	1	1	1,2	1,2	1,2	4,15	1,38	1,38	1,38		2,76	1,38	4,15		
Рекламные мероприятия	4	0,8	1	0,8	1	1	1,2	1	1	3,07	2,30		0,77		2,30	0,77	3,07		
Использование каналов связи	4	0,8	1	0,8	1,2	1,2	0,8	1,2	0,8	2,83	1,42	0,71	0,71	0,71	1,42	0,71	0,94	0,94	0,94
Получение информации об инновациях	1	1	1,2	1	1	1	1,2	1,2	1	1,73		0,86	0,86		1,73		0,58	0,58	0,58
Потери от неполноты (недостоверности) информации	1	1	1	1	1	1	1,2	1	1,2	1,44	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
Издержки ведения переговоров и заключения контрактов	**30**	*1*	*1,08*	*1*	*0,92*	*1,16*	*1,04*	*1,08*	*0,96*	**42,03**	**40,04**	**0,00**	**1,98**	**7,52**	**32,37**	**2,14**	**32,93**	**7,16**	**1,94**
Ведение переговоров	10	1	1,2	1	1	1,2	1,2	1,2	1	20,74	20,74			4,15	16,59		20,74		
Участие в клиентских тендерах	5	1	1,2	1	0,8	1,2	1,2	1,2	1,2	9,95	9,95			1,99	7,96		9,95		
Заключение контракта	4	1	1	1	0,8	1,2	0,8	1	0,8	2,46	1,84		0,61	0,61	1,84		1,84	0,61	
Сопровождение контракта в процессе реализации	10	1	1	1	1	1,2	0,8	1	0,8	7,68	6,91		0,77	0,77	5,38	1,54		6,14	1,54
Представительские расходы	1	1	1	1	1	1	1,2	1	1	1,20	0,60		0,60		0,60	0,60	0,40	0,40	0,40
Издержки измерения	**7**	*1*	*1,2*	*1*	*1*	*1,1*	*1*	*1,1*	*1,05*	**11,06**	**6,11**	**1,44**	**3,51**	**2,74**	**5,53**	**2,79**	**4,53**	**3,26**	**3,26**
Определение и согласование параметров измерения качества	2	1	1,2	1	1	1,2	1	1,2	1,2	4,15	2,07		2,07		2,07	2,07	4,15		
Использование программных продуктов и баз данных	1	0,8	1,2	1	1	1,2	1	1	1	1,15	1,15			0,58	0,58		0,38	0,38	0,38
Контроль показателей, предупреждающий ошибки измерения	2	1	1,2	1	1	1	1	1,2	1	2,88	1,44	1,44		1,44	1,44			2,88	
Потери от ошибок в измерениях	2	1,2	1,2	1	1	1	1	1	1	2,88	1,44		1,44	0,72	1,44	0,72			2,88
Издержки спецификации и защиты прав собственности	**4**	*0,9*	*1*	*0,9*	*1*	*0,9*	*1,2*	*1,2*	*1*	**5,06**	**1,44**	**1,44**	**2,18**	**1,44**	**1,44**	**2,18**	**0,00**	**1,44**	**3,62**
Издержки на восстановление нарушенных прав	1	0,8	1	0,8	1	0,8	1,2	1,2	1	0,74			0,74			0,74			0,74
Потери от плохой спецификации и защиты прав	3	1	1	1	1	1	1,2	1,2	1	4,32	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44		1,44	2,88
Издержки оппортунистического поведения	**4**	*1*	*1*	*1*	*1*	*0,8*	*1*	*1,2*	*1,2*	**4,61**	**3,46**	**0,58**	**0,58**	**0,58**	**3,46**	**0,58**	**0,58**	**1,73**	**2,30**
Моральный риск	4	1	1	1	1	0,8	1	1,2	1,2	4,61	3,46	0,58	0,58	0,58	3,46	0,58	0,58	1,73	2,30
Издержки политизации	**3**	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	**3,00**	**0,00**	**2,00**	**1,00**	**3,00**	**0,00**	**0,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**
Коллективное принятие решений	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3,00		2,00	1,00	3,00			1,00	1,00	1,00
ИТОГО:	**70**	*0,98*	*1,06*	*0,97*	*1*	*1*	*1,06*	*1,12*	*1,05*	**98,88**	**58,01**	**15,33**	**25,53**	**16,46**	**62,99**	**19,43**	**58,35**	**22,53**	**17,99**
		Средневзвешенный коэффициент =							**1,03**										

[87] Составлено автором.

Приложение 12. SWOT-анализ трансакционного потенциала ООО «ПромМагистраль»[88]

Сильные стороны (Strength)	Слабые стороны (Weakness)
● Наработанная репутация в занимаемой нише (подтвержденная историей стабильности и платежеспособности и личностью владельца), ● Долговременные связи с основными поставщиками (в основном на неформальном уровне), ● Наличие постоянных потребителей с периодом сотрудничества более 5-ти лет (около 30% клиентской базы), ● Наличие постоянного партнера по участию в клиентских тендерах (сотрудничество более 2-х лет), ● Налаженные рекламные коммуникации, ● Наличие «директорского потенциала», ● Опыт работы с различными регионами (в т.ч. удаленный и посредством организации партнерских и аутстаффинговых проектов), ● Опыт различной целевой кооперации с партнерскими и конкурентными структурами, ● Простота и стандартность основных бизнес-процессов, ● Аутсорсинг ряда вспомогательных процессов (IT, транспорт и логистика)	● Отсутствие ресурсов для самостоятельного участия в тендерах, ● Отсутствие собственных региональных представительств и агентов, ● Отсутствие долгосрочных контрактов и дилерских отношений с производственными поставщиками (что повышает затраты на поиск поставщиков и риск оппортунизма с их стороны), ● Узкая специализация (усложняет адаптацию компании при изменении рыночных условий), ● Значительные изменения потребительского профиля и слабое развитие клиентской базы за последние несколько лет (влечет соответствующие трансакционные издержки), ● Недостаток компетенции и низкий уровень ответственности линейного персонала, ● Необходимость выстраивания и формализации административной системы организации, ● Концентрация всех информационных потоков в руководстве, в связи с чем повышены затраты на данные трансакции
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threat)**
● Укрепление и развитие собственной клиентской базы (в т.ч. поиск новых сегментов потребителей, расширение в регионах), ● Создание и развитие кооперационных форм сотрудничества с более крупными игроками рынка металлоторговли, ● Применение дилерских схем на основе долгосрочных контрактов с производственными структурами, ● Повышение профессионального уровня и мотивации сотрудников, ● Корректировка орг.структуры и перераспределение зон ответственности, ● Расширение специализации компании	● Негативное влияние общеполитической ситуации, ● Падение темпов роста профильного и потребительного рынков, ● Изменения государственного регулирования (сертификации продукции, налогообложения и проч.), ● Ужесточение конкуренции (в т.ч. за счет влияния крупнейших структур отрасли, развития кооперационных и интеграционных процессов), ● Изменения в среде поставщиков (включая вопросы ценовой политики), ● Изменение схем закупок со стороны покупателей (в т.ч. финансовых условий)

[88] Составлено автором.

Приложение 13. SWOT-анализ трансакционного потенциала ООО «Идальго Имидж»[89]

Сильные стороны (Strength)	Слабые стороны (Weakness)
● Наработанная репутация на рынке (подтвержденная высокими позициями ряда профессиональных рейтингов среди российских и международных агентств, кейсом проектов, а также личностями акционеров и топ-менеджеров), ● Публичность (в т.ч. участие в профессиональных ассоциациях, рейтингах, профильных событиях и т.д.), ● Наличие долгосрочных контрактов с большинством стратегически важных поставщиков, ● Сформированная актуальная клиентская база из различных сегментов рынка, с большой долей постоянных клиентов (более 80%), ● Многолетний опыт работы с российскими рекламодателями, в т.ч. региональными (знание специфики и потребностей), ● Успешный опыт и наличие ресурсов для участия в крупных тендерах, ● Формализованная административная система, налаженные бизнес-процессы и хорошая управляемость, ● Аутсорсинг ряда вспомогательных бизнес- и производственных процессов	● Меньший ресурсный потенциал по сравнению с крупнейшими международными агентствами, ● Ограниченный срок действия бюджетных контрактов с основными клиентами (не более года, что повышает затраты на обсуждение условий и перезаключение договоров), ● Значительные изменения условий закупок со стороны российских рекламодателей за последние несколько лет (распространение практики тендеров и отсрочки платежей, что влечет соответствующие трансакционные издержки), ● Небольшой приток новых клиентов (отсутствие ресурса целенаправленного привлечения), ● Отсутствие стандартизированной системы измерения качества услуг (при широте специализации и разнообразии направлений деятельности), ● Отсутствие собственных региональных филиалов и представительств (необходимость партнерской поддержки), ● Наличие определенных проблем коллективного управления
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threat)**
● Развитие отношений с сегментом российских рекламодателей (в т.ч. активное участие в тендерах, приобретение новых клиентов и увеличение объемов закупок текущих), ● Оптимизация условий закупок с поставщиками с сохранением долгосрочной основы, ● Разработка новых видов интегрированных предложений для клиентов (пакетные предложения, комплексные проекты и проч.), ● Кооперационное сотрудничество с другими представителями рынка	● Негативное влияние общеполитической и общеэкономической ситуаций, ● Падение темпов роста рекламного рынка (сокращение рекламных бюджетов на глобальном и локальном уровнях), ● Изменения государственного регулирования (закон о рекламе, законодательство СМИ), ● Ужесточение конкуренции (в т.ч. за счет влияния международных агентств), ● Изменения в среде поставщиков (включая вопросы ценовой политики), ● Снижение уровня прибыльности отрасли

[89] Составлено автором.

Приложение 14. Трансакционное обеспечение альтернативных решений стратегических задач ООО «ПромМагистраль»[90]

Стратегические задачи	Альтернативы решений	Трансакционное обеспечение
Расширение клиентской базы	Самостоятельное развитие клиентской базы	• Реорганизация системы поиска и обслуживания клиентов (развитие технологий и бизнес-процессов); • Повышение квалификации и мотивация сотрудников
	Рекомендации постоянных клиентов и партнеров	• Проведение переговоров с партнерами и клиентами; • Организация процесса сотрудничества
	Аутсорсинг формирования клиентской базы (исходящий телемаркетинг)	• Изучение рынка и поиск заинтересованных организаций; • Выбор партнеров и проведение переговоров; • Организация сотрудничества (заключение договора, наладка бизнес-процессов и проч.)
	Кооперация с более крупными структурами в работе с клиентами (в т.ч. широкое участие в тендерах)	
Организация представлен-ности в регионах	Организация торгового представительства в приоритетных регионах	• Изучение регионального рынка, поиск и найм персонала; • Организация рабочего процесса
	Аутстаффинг персонала для выполнения региональных проектов	• Изучение рынка и поиск профильных поставщиков; • Выбор партнеров и проведение переговоров; • Организация сотрудничества (заключение договора, наладка бизнес-процессов и проч.)
	Коммуникационное продвижение услуг в приоритетных регионах (реклама, выделенные линии)	
	Договоренность об обслуживании региональных объектов текущих клиентов	• Переговоры с партнерами; • Организация процесса сотрудничества
Достижение оптимальных закупочных условий	Заключение долгосрочных контрактов с основными поставщиками	• Переговоры с поставщиками; • Согласование условий и заключение контрактов
	Применение дилерские схем сотрудничества с поставщиками	• Изучение рынка и поиск заинтересованных поставщиков; • Выбор партнеров и проведение переговоров; • Организация сотрудничества (заключение договора, наладка бизнес-процессов и проч.)

[90] Составлено автором.

Приложение 15. Матрица прогнозной оценки трансакционных издержек ООО «ПромМагистраль»[91]

Целевая направленность объекта		Корректирующие коэффициенты по показателям общих критериев								Итоговые баллы	Характер трансакции			Сфера проникновения			По отношению к сделке		
Группы и наименования	Начальные баллы	Формы проявления	Специфичность объекта	Измеримость	Длительность действия	Частота возникновения	Отношение к факторам пр-ва	Взаимная зависимость	Зависимость от неопределенности		Сделки	Управления	Регулирования	Внутренние	Рыночные	Политические	До совершения	В момент совершения	После
											Распределение итоговых баллов по группам								
Издержки поиска информации	24	*0,98*	*0,98*	*0,96*	*1,02*	*1,11*	*1,13*	*1,16*	*1,09*	30,95	14,67	6,80	9,48	4,47	18,48	8,00	20,61	6,21	4,13
Информационные услуги, связанные с законодательной и нормативной базой	2	1	0,8	0,8	1	1	1	1,2	1	1,54			1,54			1,54	0,51	0,51	0,51
Получение отраслевой информации	1	1	1	1	1	1,2	1	1,2	1,2	1,73	0,58	0,58	0,58	0,22	1,08	0,43	0,58	0,58	0,58
Исследование конкурентной среды	2	1	1	1	1	1,2	1,2	1,2	1,2	4,15	1,38	1,38	1,38		3,11	1,04	2,07	2,07	
Изучение информации о потребителях	3	1	1	1	1	1	1,2	1,2	1	4,32	2,16	1,08	1,08	0,54	2,70	1,08	4,32		
Поиск и выбор поставщиков и партнеров	3	1	1	1	1	1	1,2	1,2	1	4,32	2,16	1,08	1,08	0,54	2,70	1,08	4,32		
Рекламные мероприятия	5	1	1	0,8	1	1,2	1,2	1	1	5,76	4,61		1,15		4,61	1,15	5,76		
Использование каналов связи	6	0,8	0,8	0,8	1,2	1,2	1	1	1	4,42	2,21	1,11	1,11	1,11	2,21	1,11	1,47	1,47	1,47
Получение информации об инновациях	1	1	1,2	1,2	1	1,2	1,2	1,2	1,2	2,99	1,00	1,00	1,00	1,49	1,49		1,00	1,00	1,00
Потери от неполноты (недостоверности) информации	1	1	1	1	1	1	1,2	1,2	1,2	1,73	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
Издержки ведения переговоров и заключения контрактов	22	*1*	*1*	*1*	*0,93*	*1*	*1*	*1,07*	*1*	23,00	18,82	3,48	0,70	2,88	19,43	0,70	17,40	4,90	0,70
Ведение переговоров	12	1	1	1	1	1	1	1,2	1	14,40	11,52	2,88		1,80	12,60		14,40		
Заключение контракта	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3,00	2,40	0,60		0,38	2,63		3,00		
Сопровождение контракта в процессе реализации	7	1	1	1	0,8	1	1	1	1	5,60	4,90		0,70	0,70	4,20	0,70		4,90	0,70
Издержки измерения	3	*1*	*1,2*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	3,60	2,20	0,80	0,60	0,90	2,40	0,30	0,00	2,40	1,20
Контроль показателей, предупреждающий ошибки измерения	2	1	1,2	1	1	1	1	1	1	2,40	1,60	0,80		0,60	1,80			2,40	
Потери от ошибок в измерениях	1	1	1,2	1	1	1	1	1	1	1,20	0,60		0,60	0,30	0,60	0,30			1,20
Издержки спецификации и защиты прав собственности	3	*0,9*	*1,2*	*0,9*	*1*	*0,9*	*1,2*	*1,2*	*1*	4,34	1,15	1,15	2,04	1,15	1,15	2,04	0,00	1,15	3,19
Издержки на восстановление нарушенных прав	1	0,8	1,2	0,8	1	0,8	1,2	1,2	1	0,88			0,88			0,88			0,88
Потери от плохой спецификации и защиты прав	2	1	1,2	1	1	1	1,2	1,2	1	3,46	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15		1,15	2,30
Издержки оппортунистического поведения	8	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1,2*	*1,2*	11,52	9,72	0,60	1,20	0,60	10,32	0,60	2,04	6,48	3,00
Моральный риск	5	1	1	1	1	1	1	1,2	1,2	7,20	5,40	0,60	1,20	0,60	6,00	0,60	0,60	3,60	3,00
Вымогательство	3	1	1	1	1	1	1	1,2	1,2	4,32	4,32				4,32		1,44	2,88	
Издержки политизации	2	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1,2*	*1*	*1*	2,40	0,00	2,40	0,00	2,40	0,00	0,00	1,20	1,20	0,00
Влияние	2	1	1	1	1	1	1,2	1	1	2,40		2,40		2,40			1,20	1,20	
ИТОГО:	62	*0,98*	*1,06*	*0,98*	*0,99*	*1*	*1,09*	*1,1*	*1,05*	75,81	46,56	15,23	14,02	12,40	51,78	11,64	41,25	22,34	12,22
		Средневзвешенный коэффициент =							1,03										

[91] Составлено автором.

Приложение 16. Трансакционное обеспечение альтернативных решений стратегических задач ООО «Идальго Имидж»[92]

Стратегические задачи	Альтернативы решений	Трансакционное обеспечение
Увеличение доли крупных отечественных клиентов	Внутренняя структура (подразделение) для целенаправленного привлечения клиентов	• Организация рабочего процесса (в т.ч. персонал, бизнес-процессы) • Поиск информации о клиентах; • Проведение переговоров
	Рекомендации постоянных клиентов и партнеров	• Проведение переговоров с партнерами и клиентами; • Организация сотрудничества
	Активное участие в тендерах, проводимых российскими рекламодателями	• Изучение рынка, поиск и выбор конкурсных заявок для участия; • Подтверждение профессиональной репутации (рейтинги, PR и проч.); • Выбор поставщиков и партнеров, проведение переговоров; • Организация сотрудничества
Развитие отношений с текущими клиентами	Расширение сроков действия контрактов с основными клиентами	• Проведение переговоров; • Согласование условий и заключение контрактов
	Увеличение обслуживаемых бюджетов текущих клиентов	• Изучение потребностей клиентов; • Формирование предложений и проведение переговоров
	Повышение качества и индивидуализации обслуживания клиентов	• Система обратной связи с клиентами и анализа информации; • Введение параметров измерения и управление качеством услуг; • Внедрение автоматизированной системы управления отношениями с клиентами (CRM); • Повышение квалификации и мотивации сотрудников
Повышение качества предложения	Разработка новых модификаций предоставляемых услуг	• Изучение рынка и поиск инновационных решений; • Выбор партнеров и проведение переговоров; • Организация рабочего процесса; • Формирование и продвижение новых услуг на рынке
	Улучшение закупочных условий в рамках долгосрочных контрактов с поставщиками	• Изучение рынка; • Переговоры с поставщиками; • Согласование условий и заключение контрактов

[92] Составлено автором.

Приложение 17. Матрица прогнозной оценки трансакционных издержек ООО «Идальго Имидж»[93]

Целевая направленность объекта		Корректирующие коэффициенты по показателям общих критериев								Итоговые баллы	Характер трансакции			Сфера проникновения			По отношению к сделке		
Группы и наименования	Начальные баллы	Формы проявления	Специфичность объекта	Измеримость	Длительность действия	Частота возникновения	Отношение к факторам пр-ва	Взаимная зависимость	Зависимость от неопределенности		Сделки	Управления	Регулирования	Внутренние	Рыночные	Политические	До совершения	В момент совершения	После
											Распределение итоговых баллов по группам								
Издержки поиска информации	**22**	*0,956*	*1,04*	*0,93*	*1,07*	*1,07*	*1,09*	*1,11*	*1*	**26,15**	**6,12**	**7,69**	**12,33**	**2,39**	**14,86**	**8,90**	**15,18**	**6,35**	**4,62**
Информационные услуги, связанные с законодательной и нормативной базой	3	1	0,8	0,8	1,2	1,2	0,8	1	1	2,21			2,21			2,21	0,74	0,74	0,74
Получение отраслевой информации	2	1	1,2	1	1,2	1,2	1,2	1,2	1	4,98		1,66	3,32		3,32	1,66	1,66	1,66	1,66
Исследование конкурентной среды	2	1	1,2	1	1	1	1,2	1,2	1	3,46		1,73	1,73		2,30	1,15	1,73	1,73	
Изучение информации о потребителях	2	1	1	1	1	1	1,2	1,2	1	2,88	0,96	0,96	0,96		1,92	0,96	2,88		
Поиск и выбор поставщиков и партнеров	2	1	1	1	1	1	1,2	1,2	1	2,88	0,96	0,96	0,96		1,92	0,96	2,88		
Рекламные мероприятия	4	0,8	1	0,8	1	1	1,2	1	1	3,07	2,30		0,77		2,30	0,77	3,07		
Использование каналов связи	4	0,8	1	0,8	1,2	1,2	0,8	1,2	0,8	2,83	1,42	0,71	0,71	0,71	1,42	0,71	0,94	0,94	0,94
Получение информации об инновациях	2	1	1,2	1	1	1	1	1	1	2,40		1,20	1,20	1,20	1,20		0,80	0,80	0,80
Потери от неполноты (недостоверности) информации	1	1	1	1	1	1	1,2	1	1,2	1,44	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
Издержки ведения переговоров и заключения контрактов	**30**	*1*	*1,04*	*1*	*0,96*	*1,12*	*1*	*1*	*0,92*	**33,26**	**31,57**	**0,00**	**1,69**	**5,89**	**25,54**	**1,83**	**25,84**	**5,80**	**1,63**
Ведение переговоров	10	1	1,2	1	1	1,2	1	1	1	14,40	14,40			2,88	11,52		14,40		
Участие в клиентских тендерах	8	1	1	1	1	1,2	1	1	1	9,60	9,60			1,92	7,68		9,60		
Заключение контракта	3	1	1	1	0,8	1	1	1	0,8	1,92	1,44		0,48	0,48	1,44		1,44	0,48	
Сопровождение контракта в процессе реализации	8	1	1	1	1	1,2	0,8	1	0,8	6,14	5,53		0,61	0,61	4,30	1,23		4,92	1,23
Представительские расходы	1	1	1	1	1	1	1,2	1	1	1,20	0,60		0,60		0,60	0,60	0,40	0,40	0,40
Издержки измерения	**6**	*1*	*1,2*	*1*	*1*	*1,1*	*1*	*1,05*	*1,05*	**9,38**	**5,27**	**0,60**	**3,51**	**1,90**	**4,69**	**2,79**	**4,53**	**1,58**	**3,26**
Определение и согласование параметров измерения качества	2	1	1,2	1	1	1,2	1	1,2	1,2	4,15	2,07		2,07		2,07	2,07	4,15		
Использование программных продуктов и баз данных	1	0,8	1,2	1	1	1,2	1	1	1	1,15	1,15			0,58	0,58		0,38	0,38	0,38
Контроль показателей, предупреждающий ошибки измерения	1	1	1,2	1	1	1	1	1	1	1,20	0,60	0,60		0,60	0,60			1,20	
Потери от ошибок в измерениях	2	1,2	1,2	1	1	1	1	1	1	2,88	1,44		1,44	0,72	1,44	0,72			2,88
Издержки спецификации и защиты прав собственности	**4**	*0,9*	*1*	*0,9*	*1*	*0,9*	*1,2*	*1,2*	*1*	**5,06**	**1,44**	**1,44**	**2,18**	**1,44**	**1,44**	**2,18**	**0,00**	**1,44**	**3,62**
Издержки на восстановление нарушенных прав	1	0,8	1	0,8	1	0,8	1,2	1,2	1	0,74			0,74			0,74			0,74
Потери от плохой спецификации и защиты прав	3	1	1	1	1	1	1,2	1,2	1	4,32	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44	1,44		1,44	2,88
Издержки оппортунистического поведения	**3**	*1*	*1*	*1*	*0,8*	*0,8*	*1*	*1*	*1*	**1,92**	**1,44**	**0,24**	**0,24**	**0,24**	**1,44**	**0,24**	**0,24**	**0,72**	**0,96**
Моральный риск	3	1	1	1	0,8	0,8	1	1	1	1,92	1,44	0,24	0,24	0,24	1,44	0,24	0,24	0,72	0,96
Издержки политизации	**2**	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*0,8*	*1*	**1,60**	**0,00**	**1,07**	**0,53**	**1,60**	**0,00**	**0,00**	**0,53**	**0,53**	**0,53**
Коллективное принятие решений	2	1	1	1	1	1	1	0,8	1	1,60		1,07	0,53	1,60			0,53	0,53	0,53
ИТОГО:	**67**	*0,98*	*1,05*	*0,97*	*0,97*	*1*	*1,05*	*1,03*	*1*	**77,37**	**45,83**	**11,04**	**20,49**	**13,46**	**47,97**	**15,94**	**46,32**	**16,42**	**14,62**
		Средневзвешенный коэффициент =							1										

Copyright © Гурова Ирина Михайловна (Совершенствование управления предпринимательскими структурами на основе оптимизации трансакционных издержек) 2015. Все права защищены.

[93] Составлено автором.