

Повышение эффективности организационной структуры управления на основе оптимизации транзакционных издержек

Э.А. Гурьянова

Эффективная организационная структура управления должна обеспечить достижение организационных целей с наименьшими затратами на функционирование. И если организационная структура удовлетворяет основному требованию целедостижения, то перед аналитиком стоит задача анализа оптимальности распределения издержек, затрачиваемых на функционирование оргструктуры. Значительную долю в данном случае занимают транзакционные издержки. Они оказывают большое влияние на процесс формирования и функционирования организационной структуры.

Точно так же, как любой организации соответствует своя, только ей присущая организационная структура управления, каждой организационной структуре соответствует особая конфигурация транзакционных издержек. Так, например, в органической структуре ниже затраты на обеспечение контроля, а в бюрократической ниже издержки по подготовке и принятию решений.

В теории функционирование организации предполагает, что при выполнении сотрудниками своих обязанностей, прописанных в должностных инструкциях, регламентах они будут располагать всей необходимой информацией для принятия решений, будут обладать необходимыми навыками, квалификацией и полномочиями, между участниками коммуникационного процесса не возникнут барьеры и т.д.

На практике такие условия практически не встречаются, в реальной жизни функционирование организационной структуры сопровождается транзакционными издержками. В процессе выполнения работы сотрудники зачастую сталкиваются с ситуацией неопределенности, когда необходимо искать информацию, использовать непроверенные данные, искать решения, совершать ошибки, что вызывает в свою очередь необходимость

переделывания работы, простаивания, потери времени в переговорах. Может возникнуть также ситуация, когда работник сознательно будет действовать не в интересах организации, а исключительно ради собственного блага.

Совокупность финансовых потерь, понесенных хозяйствующим субъектом, связанных с минимизацией риска взаимоотношений между экономическими агентами, является трансакционными издержками, все иные издержки носят трансформационный характер[6].

Трансакционные издержки сопровождают деятельность любой организационной структуры управления в большей или меньшей степени и нередко весьма значительны. Если организации удастся снизить данные издержки без ущерба для достижения организационных целей, это будет способствовать повышению эффективности организационной структуры управления в целом. Таким образом, необходимо учитывать трансакции, как внутрифирменные, так и рыночные, строго отслеживать их отклонение, выявлять причины, используя инструменты инжиниринга, при создании стратегии и выявлении и оценки динамики показателей собственности[8].

Выделение трансакционных издержек в отдельную статью позволит значительно упростить оценку эффективности как работы менеджеров промышленных предприятий, так и использования конкретных управленческих инструментов [3].

Если рассматривать трансакционные издержки как ценность, стоимость ресурсов (финансовых, трудовых, временных и др.), затрачиваемых на осуществление трансакций, то данным издержкам можно найти стоимостной эквивалент. Такой взгляд на трансакционные издержки позволяет рассчитать их размер. Анализ издержек поможет разобраться в характере возникновения и поведения их на практике и в дальнейшем даст возможность создать систему управления издержками [5]. Для удобства выявления и анализа проведем классификацию трансакционных издержек: издержки поиска информации (большая база данных, монополизация сведений...); издержки обработки информации (разработка планов, выявление ресурсов...);

издержки координации (согласование вопросов, проведение совещаний, издержки влияния...); издержки контроля (в т.ч. издержки оппортунистического поведения...).

Основными причинами существования транзакционных издержек является несовпадение интересов взаимодействующих сторон, а также фактор неопределенности. Неопределенность появляется в связи с тем, что зачастую при принятии решений приходится оперировать не только неполной, но и искаженной информацией, имея к тому же ограниченные возможности ее переработки.

В связи с этим рассмотрим подробнее вышеназванные транзакционные издержки и проанализируем возможность их изменения (снижения) путем корректировки организационной структуры.

Издержки поиска информации отчасти связаны с тем, что в организации зачастую тратится значительное количество ресурсов, начиная от трудовых и заканчивая финансовыми, на сбор, хранение информации и ее поиск в большой базе данных. Организация несет потери также из-за монополизации отдельных сведений заинтересованными лицами в личных целях. Транзакционные издержки возникают также из-за неблагоприятного психологического климата в коллективе, что приводит к намеренному искажению информации. Для определения размера издержек данного типа необходимо проанализировать потери, которые фирма несет из-за необходимости принимать решения в условиях неполноты информации, а также размер недополученной выгоды по тем же самым причинам. Данные издержки достаточно просто можно выразить в денежном эквиваленте, сопоставив все альтернативные возможности с полученными результатами.

К данной категории можно также отнести издержки на функционирование информационной системы управления. Создавая информационную базу данных, организация тратит средства на заработную плату работникам, на покупку и функционирование информационных технических средств управления, информационных технологий.

Издержки поиска информации полностью исключить нельзя, но их необходимо оптимизировать. С одной стороны, чем большей информацией обладает субъект управления об объекте управления, тем более точными будут меры воздействия и тем эффективней результат. С другой стороны, это может потребовать слишком много ресурсов, в результате чего транзакционные издержки перекроют финансовую выгоду от функционирования информационной системы. Издержки поиска информации (I_n) мы предлагаем рассчитывать следующим образом (1):

$$I_n = \sum_{i=1}^n (ВП_i * З_i) + \sum_{i=1}^n (ВПР_i * З_i) + ТС + ИТ, \quad (1)$$

где n – количество работников в организации; $ВП_i$ – доля времени, затрачиваемая i работником на поиск информации; $ВПР_i$ – доля времени, затрачиваемая i работником на простои в работе по причине отсутствия информации; $З_i$ – средняя заработная плата i работника; $ТС$ – затраты на приобретение и использование информационных технических средств; $ИТ$ – затраты на приобретение и использование информационных технологий.

Транзакционные издержки обработки информации вызваны тем, что по причине неопределенности, несимметричности, неоднозначности информации при разработке планов, планы подвергаются пересмотру, уходит много времени на распределение ресурсов. Сроки обработки информации значительно увеличиваются в случае обилия фоновой информации, а также избытка или недостатка информации на входе.

Важным вопросом в процессе принятия решений является степень централизации или децентрализации организационной структуры управления. В случае централизации процесс принятия решений занимает меньше времени, но если руководителю приходится обрабатывать слишком большой объем информации для решения значительного количества вопросов, он может не справиться с данной задачей по причине ограниченности как минимум временного ресурса. Транзакционные издержки в данном случае сокращаются, но в случае значительных размеров корпорации – в ущерб качеству.

Качество принимаемых решений можно повысить, привлекая специалистов в различных сферах деятельности, но это вызывает резкий рост транзакционных издержек. В случае коллективного принятия решений может тратиться много времени, усилий и средств, причем издержки возрастают при увеличении численности и неоднородности состава участников, поскольку в данном случае расхождение их интересов значительнее. Транзакционные издержки еще больше возрастают при попытках образования коалиций и в ходе их борьбы между ними.

Выход заключается в установлении правил и создании специальных контролирующих структур, которые бы этому препятствовали. Но функционирование данных структур также в свою очередь сопряжено с дополнительными издержками.

Для снижения данных транзакционных издержек необходимо повышать качество информационной системы, квалификацию, мотивацию персонала, а также сокращать количество звеньев, участвующих в процессе принятия решений. Но данный процесс можно осуществлять только после глубокого анализа структуры управления с тем, чтобы проводимые мероприятия не повлияли на конечный результат. Издержки обработки информации предлагается рассчитывать по следующей формуле (2):

$$I_0 = \sum_{i=1}^n (BO_i * Z_i) + ПН, \quad (2)$$

где n – количество работников в организации; BO_i – доля времени, затрачиваемая i работником на обработку информации, принятие решений, выбор альтернатив; Z_i – средняя заработная плата i работника; ПН – потери от неверного принятия решений, от переделывания работы по причине неполной, недостоверной информации, низкой квалификации работников, использования неверных методов и т.д.

В процессе координации деятельности подразделений проводится множество переговоров, совещаний, которые связаны со значительными транзакционными издержками. Данные издержки дополняются издержками влияния.

В организации имеет место феномен, называемый балансом власти. Всем известно, что руководитель имеет власть над подчиненными. Размер его власти определяется тем, что он может оказывать влияние на уровень материального и нематериального вознаграждения сотрудников. Однако не только руководитель имеет власть над подчиненными, его власть уравновешивается властью подчиненных над руководителем. Это вызвано тем, что подчиненные являются специалистами в своей области деятельности, обладают в связи с этим информацией, которая необходима руководителю для принятия решений. Данная работа может быть выполнена с разным уровнем результативности, информация также может подаваться подчиненными своевременно или с небольшим запаздыванием, полностью или в несколько искаженном виде, она может быть представлена так или иначе.

Руководителю достаточно часто приходится опираться на информацию, предоставленную работниками, заинтересованными в том или ином решении. Из-за искажения информации работниками, представляющими ее руководству, в целях воздействия на его решения могут происходить потери в организационной эффективности. Работники также тратят время и усилия на то, чтобы повлиять на решения, принимаемые другими людьми. Руководитель же, в свою очередь, зная или догадываясь о попытках влияния на решения со стороны третьих лиц, стремится к снижению данного влияния, тратя также на это время и усилия. Все это вызывает транзакционные издержки влияния.

Различные решения, принимаемые в организации, могут затрагивать интересы не только ее работников, но и других влиятельных групп, таких как акционеры, кредиторы, поставщики, потребители и т.д. Данные группы делают попытки влияния на принимаемые решения путем манипулирования информацией, использования личных связей, оказывая давление. Все это связано с транзакционными издержками, снижающими организационную эффективность.

Анализ данных издержек усложняется тем, что некоторые из них достаточно сложно выявить и определить количественно. Для устранения или уменьшения данных явлений могут использоваться такие средства, как подавление информации, установление формальных процедур принятия решений, создание контролирующих органов, четкая регламентация деятельности подразделений и отдельных сотрудников, а также эффективная система мотивации. Издержки координации (I_k) предлагаем рассчитывать следующим образом (3):

$$I_k = \sum_{i=1}^n (BC_i * Z_i) + \sum_{i=1}^n (BB_i * Z_i) + \sum_{i=1}^n (BP_i * Z_i) + MT, \quad (3)$$

где n – количество работников в организации; BC_i – доля времени, затрачиваемая i работником на участие в совещаниях, переговорах и пр.; BB_i – доля времени i работника на оказание влияния, убеждение, манипулирование; BP_i – доля времени i работника на разработку и доведение распоряжений, указов, формальных правил и процедур; Z_i – средняя заработная плата i работника; MT – затраты на мотивацию труда (помимо основной заработной платы).

Следующая значительная доля транзакционных издержек – это издержки контроля. Данные издержки имеют тенденцию роста с увеличением размеров организации, когда теряется непосредственная связь между трудом и его результатом. В какой-то момент возросшие транзакционные издержки на выполнение отдельных операций превышают результат, что вызывает необходимость перепроектирования организационной структуры или передачи данных операций на аутсорсинг.

Другими словами, если результат от осуществления той или иной операции будет ниже или равен издержкам на осуществление контроля, а снизить издержки контроля не представляется возможным, данные операции являются заведомо убыточными. В таком случае необходимо провести комплексный и всесторонний анализ рациональности осуществления данных операций своими силами.

Как справедливо утверждает Д. Норт[9], технология, предусматривающая дорогостоящий контроль над рабочей силой, оказывается менее эффективной, чем технология, позволяющая выпускать меньше продукции, но предполагающая меньшую изменчивость качества продукции и меньшие издержки по контролю над работниками.

Издержки контроля напрямую связаны с возможностью оппортунистического поведения. Проблема оппортунистического поведения исходит из человеческой природы, из стремления человеком реализовать собственные интересы, которые могут вступать в противоречие с интересами фирмы [10]. Оппортунистическое поведение проявляется в обмане, бездельничаньи, пренебрежении взятыми на себя обязательствами и т.д. Возможность оппортунистического поведения исходит из трудностей точной оценки усилий, которые прилагает работник в процессе выполнения той или иной деятельности.

Издержки оппортунистического поведения включают в себя связанные с ним потери в эффективности, а также затраты, необходимые для устранения или ограничения такого поведения. Издержки контроля ($I_{кл}$) мы предлагаем рассчитывать следующим образом (4).

$$I_{кл} = \sum_{i=1}^n (BK_i * Z_i) + \sum_{i=1}^n (BI_i * Z_i) + ПО + ЗМ + ЗП, \quad (4)$$

где n – количество работников в организации; BK_i – доля времени, затрачиваемая i работником на осуществление контроля; BI_i – доля времени, затрачиваемая i работником на измерение вкладов работников; Z_i – средняя заработная плата i работника; $ПО$ – потери от оппортунистического поведения; $ЗМ$ – затраты на разработку оценочных показателей и методов контроля работников; $ЗП$ – затраты на приобретение и использование средств контроля.

В целом можно сказать, что внутренние трансакционные издержки возникают в первую очередь по причине несовершенства организационной структуры. Так, например, с увеличением размеров фирмы происходит увеличение трансакционных издержек, снижающих общую организационную

эффективность. Решение данной проблемы заключается в построение структуры по дивизиональному принципу, или же увеличение стандартизации и формализации структуры.

Чтобы повысить организационную эффективность, необходимо сокращение транзакционных издержек путем их анализа, который предполагает выявление и устранение убыточных транзакций или же их оптимизацию. В результате данных мероприятий неизбежно происходит корректировка организационной структуры управления.

Расчет транзакционных издержек (ТИ) предлагается осуществлять по следующей формуле (5).

$$ТИ = I_{п} + I_{о} + I_{к} + I_{кл} \quad (5)$$

Невозможно разработать общий коэффициент оптимальности транзакционных издержек, при достижении которого организационную структуру управления можно считать эффективной. Это связано с тем, что внешние и внутренние условия функционирования каждой фирмы уникальны, что требует реализации уникального набора транзакций.

Конечно же, в идеале транзакционные издержки должны стремиться к нулю, но данная ситуация недостижима по уже изложенным выше причинам. В связи с этим внутренние транзакционные издержки чтобы быть эффективными должны как минимум быть ниже внешних при осуществлении аналогичных операций. В противном случае (если внешние транзакционные издержки ниже внутренних) внутренние транзакции должны быть заменены внешними. Другими словами, высокий конечный результат теряет ценность при высоких затратах для достижения данного результата[4]. Для изучения возможностей снижения транзакционных издержек необходимо проанализировать различные варианты организационной структуры управления, позволяющие достигать поставленных целей и соответствующие им транзакционные издержки.

С другой стороны, изменение транзакций может привести не только к снижению издержек, но и к потере прибыльности и наоборот. В данном

случае можно опираться на следующее правило: рост транзакционных издержек должен перекрываться ростом прибыли, а их снижение не должно повлечь за собой ухудшение финансовых показателей. В этой связи предыдущую формулу (5) можно дополнить показателем результативности, получив, таким образом, следующий показатель эффективности организационной структуры управления (Э).

$$\varepsilon = \frac{P}{TI},$$

где P – результаты функционирования организационной структуры управления (прибыль, доля рынка, инвестиции и т.д.).

Таким образом, транзакционные издержки можно считать критерием эффективности организации в целом и организационной структуры в частности.

Предприятия вынуждены постоянно перестраивать свою структуру и организацию работ. Базовые организационные структуры современного предприятия являются сложными, неоднородными, динамическими системами [1]. Для изменения транзакционных издержек необходимо изменить формальные или неформальные нормы. Нередко в организациях имеют место неформальные нормы, мешающие нормальному функционированию организации. Для их изменения возможно изменение или создание ряда формальных правил, что без тщательного предварительного анализа может, однако, не дать результатов или привести к неожиданным последствиям.

Нельзя также забывать, что процесс организационных изменений зачастую сопровождается временным ростом транзакционных издержек, поскольку люди, работающие в организации, еще не адаптировались к тем или иным изменениям, не усвоили новые нормы и правила.

При проектировании организационных структур управления для устранения нежелательных транзакций можно повысить транзакционные издержки на их осуществление и снизить транзакционные издержки желательных транзакций [2]. Мероприятиями по повышению

транзакционных издержек могут быть: усложнение процесса получения информации, необходимой для осуществления транзакций, увеличение времени на осуществление самой транзакции путем подписания различных заявлений, получения разрешений в различных инстанциях и т.д., использование различных форм наказания. Другими словами, нежелательные транзакции не обязательно запрещать, особенно если это может вызвать недовольство в коллективе, можно лишь усложнить процесс их осуществления.

С точки зрения транзакционного подхода различные формы организации людей – это не что иное как орудия по экономии транзакционных издержек [7]. Оптимальная же организационная структура управления может быть создана только при условии тщательного анализа специфики той или иной организации, вида деятельности, особенностей трудового коллектива и других факторов среды организации.

Литература:

1. Богуславский И.В., Слюсарь Б.Н. Предприятие сферы высоких технологий: особенности менеджмента и управления [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2007, №1. – Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2007/45> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз.рус.

2. Гурьянова, Э.А. Формирование организационных структур управления в современных условиях [Текст]: Монография / Э.А. Гурьянова. – Казань: Казан.ун-т, 2011. – 146 с.

3. Дмитриева Л.Н., Хорев А.И., Саликов Ю.А. Классификация внутренних транзакционных издержек, возникающих в процессе управленческой деятельности [Текст] // Управление персоналом, 2009.– № 17.– С. 44-46.

4. Дьякова, О.В. Анализ существующих подходов к оценке эффективности управления строительным предприятием [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2011, №3. – Режим доступа:

<http://ivdon.ru/magazine/archive/n3y2011/479> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз.Рус.

5. Зоткина, Е. В. Проблемы перспективы учета транзакционных издержек в системе управления предприятием [Электронный ресурс] // Общество: политика, экономика, право, 2011, №3 – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-perspektivy-ucheta-transaktsionnyh-izderzhek-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem> – Загл. с экрана. – Яз.рус.

6. Миндиашвили, В.Н. Транзакционные издержки: к уточнению понятия [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики, 2006, № 1/2 (17/18) – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/issue.php?num=17> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз.рус.

7. Панженская, И. Г. Методика учета транзакционных издержек [Электронный ресурс] // Вестник Адыгейского государственного университета, 2006, №4 – Режим доступа: <http://vestnik.adygnet.ru/?2006.4> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз.рус.

8. Скорев М.М., Графова Т.О., Селиванова А.Г. Стратегия развития предприятия в контексте динамики его собственности [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2012, №4 (часть 2). – Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n4p2y2012/1353> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз.рус.

9. North Douglass C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance [Text]: Washington University, 1991. – 159 p.

10. Williamson, Oliver. The New Institutional Economics: taking stock, looking ahead [Text] // Journal of Economic Literature, 2000. – № 38(3). – P.595-613.