

ВЛИЯНИЕ ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА УРОВЕНЬ И СТРУКТУРУ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК ФИРМЫ

Э. А. Гурьянова

Казанский (Приволжский) федеральный университет

Поступила в редакцию 15 февраля 2018 г.

Аннотация: статья посвящена анализу влияния характеристик организационной структуры управления на размеры и структуру транзакционных издержек организации. Целью данной статьи является анализ путей управления транзакционными издержками, что, в свою очередь, оказывает влияние на эффективность функционирования организации. В работе рассмотрены основные характеристики организационной структуры управления и проведен анализ их влияния на уровень и структуру транзакционных издержек.

Ключевые слова: организационная структура управления, транзакционные издержки, централизация, децентрализация, диапазон контроля.

Abstract: the analysis of influence of characteristics of organizational structure of management on the structure and sizes of transactional expenses of the organization is made. The purpose of article is the analysis of ways of management of transactional expenses and influence of transactional costs for functioning of the organization. In work the main characteristics of organizational structure of management are considered. The analysis of influence of organizational structure of management on level and structure of transactional expenses is carried out.

Key words: organizational structure of management, transactional costs, centralization, decentralization, control range.

Основной целью организационного проектирования является повышение эффективности компании. Структура управления предприятием должна быть спроектирована таким образом, чтобы обеспечить устойчивое функционирование организации, реализацию ее стратегии с минимальными издержками при условии достижения поставленных целей.

Издержки производства, помимо трансформационных, включают в себя транзакционные издержки [1]. Трансформационные издержки направлены на изменение физических и иных свойств обрабатываемого сырья с целью получения нового продукта с другими эксплуатационными качествами, отличающимися от свойств исходного продукта [2].

Транзакционные издержки связаны с заключением контрактов, ведением переговоров, процессом принятия решений, с разработкой всех видов планов, а также включают потери, возникающие в результате принятия неверных управленческих решений, неэффективного коммуникационного процесса, неправомерных действий со

стороны контрагентов, оппортунистического поведения собственных сотрудников.

В последние годы концепция транзакционных издержек является предметом повышенного интереса российских и зарубежных экономистов, однако их учет при управлении затратами в отечественных организациях чрезвычайно проблематичен. Это обусловлено, во-первых, высокой долей подобных издержек, носящих в ряде случаев нелегальный характер, а во-вторых, из-за трудностей их выделения из совокупности легальных затрат, так как в отечественном бухгалтерском учете такое понятие, как транзакционные издержки, не предусмотрено [3].

Условно транзакционные издержки можно разделить на рыночные и внутрифирменные. Первый вид достаточно широко освещен в научной литературе. Как правило, к ним относят: издержки поиска информации, издержки ведения переговоров и заключения контрактов, измерения, защиты прав собственности, мониторинга и издержки оппортунистического поведения. При этом необходимо учитывать, что внутрифирменные взаимоотношения сопровождаются транзакционными издержками в не меньшей степени. Они связаны со сбором, хра-

нением, передачей, анализом внутренней информации, с согласованием рабочих вопросов и т. д.

Целью данной работы является исследование влияния различных характеристик организационной структуры на размер транзакционных издержек разного типа. Использование результатов данного исследования может способствовать снижению уровня таких затрат в организации путем изменения характеристик организационной структуры управления.

К основным характеристикам организационной структуры управления можно отнести: степень формализации, централизации структуры, количество функциональных подразделений, уровней управления и диапазон контроля. Рассмотрим их несколько подробнее.

Уровень формализации организационной структуры управления

Формализация структуры управления, предполагающая стандартизацию на всех уровнях, имеет как положительные, так и отрицательные последствия для деятельности фирмы. Рассмотрим сначала положительные моменты.

Для крупной компании стандартизация позволяет обеспечить четкое бесперебойное функционирование. Это является следствием жесткого алгоритма осуществления внутриорганизационных процедур и четкого понимания каждым работником своих обязанностей.

Продуманные стандарты помогают оптимизировать выполнение внутриорганизационных функций путем устранения их дублирования, исключения ненужных и добавления недостающих.

Широкое распространение формализованных внутриорганизационных коммуникаций позволяет максимально снизить риск искажения информации.

Но рост количества стандартных процедур также несет с собой и отрицательные последствия. Так, множество различных инструкций приводят к жесткости структуры: она с трудом приспосабливается под изменения внешней среды организации. Акцент работы персонала в данном случае делается на исполнение инструкций, а не на улучшение результатов функционирования компании.

На степень формализации организационной структуры непосредственное влияние оказывают такие факторы, как размер, возраст, этап жизненного цикла организации, технология производства продукции (предоставления услуг), окружающая среда, наличие внешнего контроля, организационная культура.

Степень централизации организационной структуры управления

На рынке не встречаются полностью централизованные или же полностью децентрализованные организации. В любой компании часть функций сконцентрирована на верхнем уровне иерархии, а часть находится в ведении руководителей более низкого уровня, а также непосредственных исполнителей.

Для того чтобы определить степень централизации той или иной организационной структуры управления, необходимо принять во внимание количество, важность, последствия решений, принимаемых на том или ином уровне управления, а также размер контроля за работой подчиненных.

Концентрация значительного количества решаемых вопросов на верхних уровнях иерархии нередко приводит к излишней централизации организационной структуры управления.

Чем больше руководители нижнего и среднего уровней имеют возможность принимать решения, затрагивающие стратегические направления или же связанные со значительной затратой ресурсов, тем выше степень децентрализации. Данная тенденция еще больше усиливается в случае, когда вышеназванные руководители получают право определять политику в области, затрагивающей более чем одну функцию.

Превалирование в организации контроля конечных показателей деятельности по сравнению с планированием действий означает стремление к децентрализации структуры, и наоборот.

У централизованной структуры управления имеются свои преимущества и недостатки. Основным ее достоинством является скорость реакции. Это вызвано тем, что такая организация при прочих равных условиях затрачивает меньше времени на согласование решений. К тому же она значительно быстрее мобилизует свои ресурсы на решение сложных задач, поскольку именно из единого центра проще согласовать работу большого количества подсистем.

Наряду с этим централизованную организацию характеризует один большой недостаток – ее относительно невысокая надежность. Это вызвано тем, что в такой структуре все зависит от слаженной работы центрального элемента, сбои в работе которого могут привести к нежелательным последствиям в работе всей организационной системы.

Внешние транзакционные издержки в большей степени зависят от состояния спроса, конкуренции, политических и других факторов, на которые от-

дельно взятая организация не может оказывать сколько-нибудь заметное влияние. В связи с этим на рис. 1–3 рассмотрим изменение внутренних транзакционных издержек под влиянием степени централизации и формализации структуры, которые в свою очередь могут регулироваться посредством целенаправленных воздействий со стороны менеджмента.

Организационная структура управления характеризуется низким уровнем централизации и формализации в случае, например, проектных, научно-исследовательских организаций. В такой компании сбор, хранение и анализ внутренней информации будут требовать высоких затрат (см. рис. 1), поскольку необходимые данные собираются под каждый проект, каждое исследование. Это связано также с тем, что в подобной структуре значительное время требуется на обеспечение обработки информации и принятие решений. Увеличение издержек координации (см. рис. 2) вызвано сложностью распределения работ и установления заданий, а также тем, что на согласование вопросов в процессе управления затрачивается большое количество времени. Транзакционные издержки контроля в такой структуре относительно невелики (см. рис. 3), хотя возможен их рост в связи с тем,

что сотрудники будут стремиться оказывать влияние на ход принятия решений, в частности посредством манипулирования.

Высокая централизация и низкая формализация характерна для небольших, только что созданных организаций. Сбор, хранение и анализ внутренней информации будут требовать средних или даже высоких затрат (см. рис. 1). Вызвано это тем, что такая организация работает на новых для себя рынках, что вызывает необходимость сбора и анализа огромного количества данных. В рассматриваемом случае возможны также потери от неверного принятия решений в связи с тем, что часто все или большинство решений принимаются высшим руководителем единолично, что в свою очередь повышает вероятность ошибок. Поскольку организация только начинает свою деятельность, она не застрахована от ошибок, в том числе по причине отсутствия неполной информационной базы данных, применения неверных методов и т. д.

По причине небольших размеров организации координация не требует высоких затрат (см. рис. 2). Издержки контроля ограничены в основном разработкой оценочных показателей для измерения вкладов работников и имеют среднюю величину (см. рис. 3).

Высокая централизация	От средних до высоких	Средние
Низкая централизация	Высокие	Средние, стремящиеся к росту
	Низкая формализация	Высокая формализация

Рис. 1. Зависимость транзакционных издержек сбора, хранения и анализа внутренней информации от уровня централизации и формализации

Высокая централизация	Невысокие	Средние
Низкая централизация	Могут оказаться высокими	Достаточно высокие
	Низкая формализация	Высокая формализация

Рис. 2. Зависимость транзакционных издержек координации от уровня централизации и формализации

Высокая централизация	Средние	Высокие
Низкая централизация	От невысоких до средних	Невысокие
	Низкая формализация	Высокая формализация

Рис. 3. Зависимость транзакционных издержек контроля от уровня централизации и формализации

Низкую централизацию и высокую формализацию структуры управления имеют, например, учебные и медицинские учреждения. Высокая степень децентрализации нередко приводит к дублированию информации различными службами, что в конечном итоге означает повышение транзакционных издержек (см. рис. 1). Их увеличению способствует также необходимость формирования и хранения большого количества отчетов, распоряжений, инструкций. Вынужденная формализация по причине регулярной отчетности внешним контролирующим органам увеличивает издержки координации (см. рис. 2).

Контроль над текущей деятельностью осуществляется по большей части непосредственно самими работниками, являющимися экспертами в своей области. Это усложняет или делает невозможной своевременную корректировку допущенных ими ошибок. В связи с чем, с одной стороны, транзакционные издержки контроля незначительны, но, с другой стороны, они могут расти из-за проявлений оппортунистического поведения сотрудниками (см. рис. 3).

Компания, занимающаяся массовым производством продукции, высоко централизована и формализована. Издержки сбора, хранения и анализа внутренней информации в такой организации включают в себя по большей части расходы на формирование инструкций, положений, отчетов и имеют среднюю величину (см. рис. 1). Координация также не предполагает высоких затрат ресурсов (см. рис. 2) благодаря широкой стандартизации на всех уровнях фирмы. Это упрощает функционирование сложной организационной структуры управления, снижая таким образом потенциальные издержки. Необходимость жесткого контроля во всех подразделениях компании приводит к росту соответствующих издержек (см. рис. 3).

Количество иерархических уровней управления

Слишком большое количество уровней в организации негативно сказывается на системе коммуникаций, поскольку при передаче информации на каждом этапе происходит ее искажение, снижается эффективность коммуникационного, а значит и управленческого процесса. Это, в свою очередь, приводит к росту транзакционных издержек координации.

Количество функциональных подразделений

Подразделения формируются в процессе группирования однородных работ. Данный процесс должен осуществляться с учетом нормы управля-

емости, чтобы не допустить перегрузки руководителя, так как это в свою очередь приведет к росту транзакционных издержек координации.

При объединении однородных работ в соответствующие организационные единицы происходит расширение масштаба операций, обеспечивающее экономию средств.

В любом случае группирование должно сводить к минимуму транзакционные издержки. Это необходимо учитывать при формировании подразделений, поскольку, например, снижение издержек координации может не согласовываться с возможностью экономии на затратах за счет увеличения масштабов деятельности.

Норма управляемости

Если диапазон контроля превышен, то руководитель становится перегруженным, что приводит к росту транзакционных издержек и ослаблению контроля за работой подчиненных. Сужение нормы управляемости также приводит к негативным последствиям, среди которых можно выделить увеличение количества руководителей (рост административных расходов) и увеличение количества иерархических уровней (рост транзакционных издержек координации).

Узкий диапазон контроля позволяет руководителю поддерживать тесные контакты с сотрудниками. Это, с одной стороны, позволяет ему улучшить коммуникационный процесс внутри подразделения, на высоком уровне поддерживать контроль за рабочим процессом. Однако, с другой стороны, излишнее вмешательство в работу подчиненных ограничивает свободу их поведения, приводит к потере гибкости, повышает транзакционные издержки, связанные с согласованием вопросов и оппортунизмом. В случае широкого диапазона контроля работа руководителя перегружена процессом координации деятельности подчиненных, что не позволяет ему в полной мере заниматься стратегическими задачами.

Нерационально структурированная организационная структура управления может приводить к большому числу конфликтов как внутри организации, так и в процессе ее взаимодействия с внешней средой. Данные проблемы могут свидетельствовать о неправильно организованных связях, неверно распределенных полномочиях, что в конечном итоге приводит к ошибкам в координации, к неэффективности процесса принятия решений, к конфликтам за сферы влияния и т. д. Это означает неоправданный рост транзакционных издержек,

снижение эффективности функционирования организации в целом.

Как показывают результаты проведенного исследования, на уровень и структуру транзакционных издержек организации значительное влияние оказывают характеристики организационной структуры управления. Но в процессе корректировки структуры управления нельзя забывать, что снижение транзакционных издержек одного вида может сопровождаться повышением транзакционных издержек другого вида. Необходимо также учитывать, что некоторые виды деятельности предопределяют выбор организационной структуры с

определенными характеристиками, а значит, и структурой издержек.

В экономической практике существуют модели, позволяющие значительно снизить транзакционные издержки производителя. Классической схемой построения является холдинговая компания, в которой часть функций управления дочерними компаниями сосредотачивается в руках головного холдинга [4].

Анализ уровня и структуры транзакционных издержек фирмы позволяет выявлять слабые места в функционировании компании, находить возможности повышения ее эффективности.

ЛИТЕРАТУРА

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

2. Гурьянов И. Н. Роль управляющей компании в снижении транзакционных издержек предприятий / И. Н. Гурьянов // Управление экономическими системами. – 2008. – № 14. – С. 58–61.

3. Мещерякова С. А. Оценка эффективности взаимодействия предприятий на основе осуществления аутсорсинга / С. А. Мещерякова // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2007. – № 1(6). – С. 22–25.

4. Гурьянов И. Н. Проблемы эффективного развития малого и среднего бизнеса в условиях роста транзакционных издержек / И. Н. Гурьянов // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2009. – № 1. – С. 4–7.

Институт управления и территориального развития Казанского (Приволжского) федерального университета

Гурьянова Э. А., доцент кафедры общего менеджмента

E-mail: elinagur@mail.ru

Тел.: (917) 297-16-72

Institute of Governance and Territorial Development The Kazan (Volga region) Federal University
Gurianova E. A., Associate Professor of the General Management Department

E-mail: elinagur@mail.ru

Tel.: (917) 297-16-72