

## THE CLASSIFICATION OF PRIVATE AUTO BUSINESSES

*The classification of private auto businesses shows the main characteristics of these businesses on the modern stage of market relations.*

**Keywords:** private auto businesses shows, classification, market relations.

Линева Елена Леонидовна — старший преподаватель кафедры экономики и управления на предприятии ФГБОУ ВПО ПсковГУ, kaf-econ-upr@yandex.ru.

УДК 658.15

*Д. С. Никитин*

## ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК В ПОИСКЕ ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА

*Рассматривается возможность построения эффективной организационной структуры крупной компании с помощью инструментария теории транзакционных издержек. Данный подход к организации бизнеса позволит компаниям снизить величину необоснованных операционных издержек.*

**Ключевые слова:** организационная структура, транзакционные издержки, бенчмаркинг, эффективность.

Крупные организации в большинстве случаев имеют очень сложную организационную структуру. Многоуровневое и сложное построение бизнеса, с организационной точки зрения, неминуемо приводит к необоснованным дополнительным затратам. Данное положение вещей привело к пониманию того, что основными необоснованными затратами являются затраты на информацию.

Обратимся к теории транзакционных издержек, которая больше остальных концентрирует свое внимание на издержках на информацию. Необходимо отметить, что научных публикаций на тему транзакционных издержек весьма мало, т. е. степень разработанности проблемы не велика. Основные концепции были заложены родоначальником неинституциональной теории фирмы Рональдом Коузом. Развитие постулатов, выведенных Рональдом Коузом, не последовало. Статей других авторов на данную тематику немного, что усложняет процесс анализа данной области знания. Однако, с другой стороны, при условии детального изучения всей имеющейся информации и тяги к нахождению рационального зерна, можно достичь значительных успехов в понимании того, как работает бизнес и как можно увеличить эффективность его функционирования, используя такой мощный инструмент, как фундаментальная наука.

Рональд Коуз первым поставил вопрос о наличии издержек функционирования рыночного механизма. Теория трансакционных издержек является одной из ключевых концепций неинституциональной теории фирмы [2]. В соответствии с этой теорией, развитие как экономических, так и социальных отношений без трансакционных издержек становится трудно осуществимым процессом.

Первоначально данная теория рассматривала только те трансакционные издержки, которые сопутствовали рыночным отношениям за пределами компании. В более поздней модификации теория стала рассматривать также и издержки на информацию внутри компании.

Выделяют следующие категории издержек:

- 1) издержки установления цены на отдельные компоненты товара;
- 2) издержки, связанные с асимметрией информации о продукте;
- 3) издержки измерения атрибутов трансакции;
- 4) издержки, связанные с разделением вкладов и оценкой каждого вклада в отдельности.

Все перечисленные виды издержек встречаются в условиях рыночной экономики. И именно эти издержки, по мнению Коуза, объясняют причины возникновения фирмы. Однако сами компании не лишены недостатков, присущих открытому рынку. Организационная структура любой компании позволяет ей быть эффективной до достижения определенных размеров. Недаром Сэр Ричард Бренсон не позволяет принадлежащим ему компаниям становиться чрезмерно большими. Как только возникает риск формирования крупной и негибкой компании, собственник принимает решение о дроблении организации с целью сохранения эффективности бизнеса.

Любая иерархическая структура внутри организации ведет к возникновению трансакционных издержек:

- 1) издержки контроля над персоналом;
- 2) издержки организации рабочих групп;
- 3) издержки контроля качества;
- 4) издержки поиска потенциальных клиентов;
- 5) коммуникационные издержки.

Антонимом трансакционных издержек выступают трансформационные издержки. Если трансакционные издержки имеют непосредственное отношение к издержкам на поиск информации, то трансформационные издержки связаны непосредственно с производством продуктов и услуг. И те, и другие издержки связаны друг с другом. Если бы отсутствовали трансформационные издержки, не было бы базиса для возникновения трансакционных издержек, и наоборот.

Существует несколько подходов к классификации трансакционных издержек. Оливер Уильямсон делит трансакционные издержки на два типа: предполагаемые издержки (ex-antecosts) и фактические издержки (ex-post). Предполагаемые издержки включают в себя затраты на сбор информации до подписания контракта. В свою очередь, фактические издержки составляют затраты на контроль и выполнение принятых на себя договорных обязательств, в соответствии с подписанным контрактом.

Очевидно, что предполагаемые издержки преимущественно связаны со сбором информации из внешних источников. Размер этих издержек зависит от:

- размера рынка — чем больше рынок, тем большее количество экономических агентов и, соответственно, больше объём информации, который требуется проанализировать;

- необходимости измерений — количество характеристик транзакции, требующих измерения;

- системы принуждения — законодательная база, регламентирующая контрактные отношения;

- идеологических установок — совокупность ценностей, методов, подходов, технических навыков и средств, принятых в бизнес-сообществе в рамках устоявшейся традиции ведения экономических отношений в определенный период времени.

Предполагаемые издержки предшествуют сделке или, по крайней мере, возникают в ходе её совершения. Фактические издержки скорее связаны с контролем информации внутри организации. Этот вид транзакционных издержек связан с адаптацией к контракту после его подписания и планированию затрат на случай непредвиденных обстоятельств.

Если рассматривать типологию транзакционных издержек с точки зрения Милгрота–Робертса, то издержки классифицируются следующим образом:

- 1) издержки координации;

- 2) издержки мотивации.

Издержки координации — это затраты, направленные на обеспечение временного и пространственного соответствия участников транзакции.

Издержки мотивации возникают после того, как участники транзакции установлены. На данной стадии возникают издержки стимулирования участников для плодотворного сотрудничества. Оба типа издержек характерны как для рыночных транзакций, так и для внутрифирменных.

Таким образом, оба варианта типологии транзакционных издержек содержат упоминания о наличии транзакционных издержек внутри организации. Основное внимание теории транзакционных издержек нацелено на рыночные отношения участников рынка. Однако внутриорганизационные транзакционные издержки не уступают в своей значимости и необходимости тщательного научного анализа и управления. Известно, что транзакционные издержки возникают по причине асимметрии информации и оппортунизма участников экономических взаимоотношений. Важно отметить, что и внутри крупной организации роль экономических агентов выполняют подразделения одной той же организации, которые преследуют интересы своих подразделений, а не компании в целом. Проблема внутрифирменных взаимоотношений отражается в попытках головных офисов крупных компаний ввести элементы контроля над ценообразованием внутри компании путём установки трансфертного ценообразования.

Теорию транзакционных издержек можно эффективно использовать для определения оптимальной организационной структуры конкретно взятой компании. Такой подход к анализу эффективности управления организацией позволяет определить организационные формы, которые смогут минимизировать ко-

личество издержек на информацию для конкретно заданной организации. Практическая новизна заключается в том, что менеджмент крупных организаций будет принимать во внимание теорию транзакционных издержек при построении организационной структуры своих компаний в будущем. Этот вопрос также будет интересен компаниям, которые планируют слияние или поглощение. Ввиду того, что ожидаемый синергетический эффект часто не оправдывает возложенных на него ожиданий, менеджмент организаций должен учитывать данный вопрос перед тем, как принимать то или иное решение. В периоды кризисов многие холдинговые компании избавляются от непрофильных активов. Причинами таких действий может выступать большое количество факторов. Если бы организация планировала свою организационную структуру стратегически, это позволило бы ей избавиться от необоснованных решений.

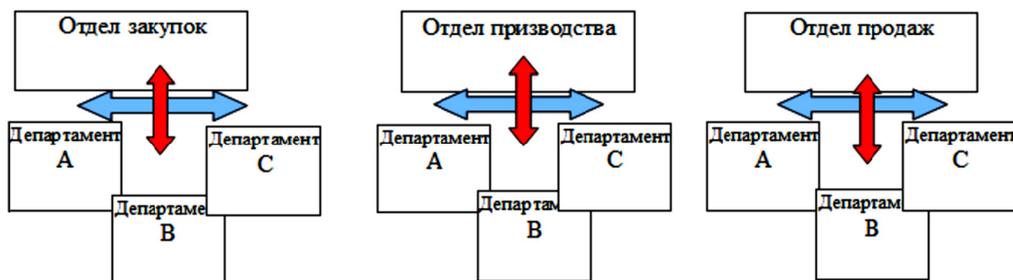
В настоящее время в корпоративном управлении наблюдается тенденция построения дивизионной модели бизнеса.

Всего существует четыре вида организационных структур:

1. Функциональная структура
2. Дивизионная структура
3. Матричная структура
4. Виртуальная структура

Наибольшее распространение получили первые два типа. Каждая из вышеперечисленных структур имеет свои преимущества и недостатки.

*Функциональная организационная структура* (см. рисунок 1) славится своей простотой в использовании. Данный вид организационной структуры позволяет использовать эффект масштаба, что, в свою очередь, снижает стоимость постоянных затрат на единицу продукции. Однако и этот вид организации фирмы имеет свои недостатки. Самая главная слабость этого подхода — это наличие большого количества дублирующих функций, неэффективность и отсутствие гибкости в планировании, а особенно реализации целей компании.

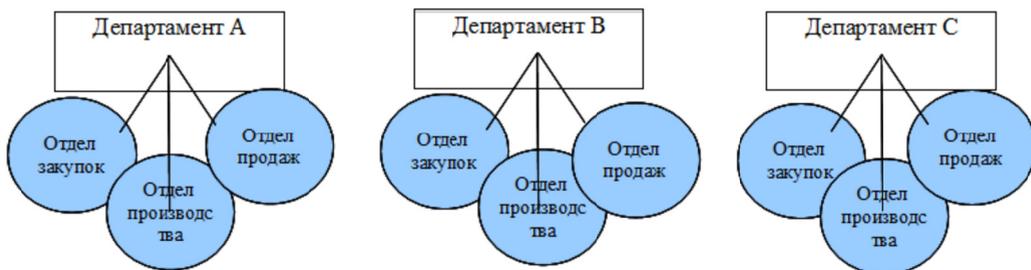


**Рис. 1.** Функциональная организационная структура

Транзакционные издержки при данном виде построения внутрифирменных отношений возникают на уровне отделов, так как им приходится обрабатывать огромный объём информации от различных департаментов. Более того, у отделов может быть отмечена нехватка квалифицированных специалистов, которые бы понимали потребности каждого из департаментов. Данную проблему способен решить дивизионный подход к организации компании.

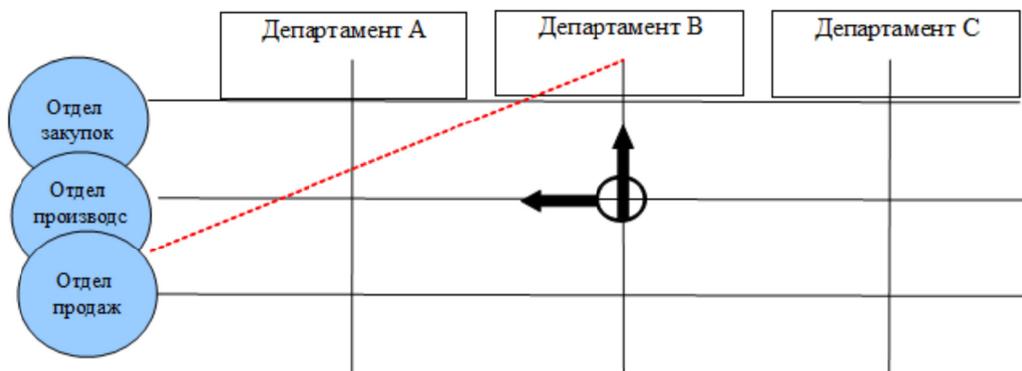
*Дивизионная организационная структура* оспаривает функциональный подход (см. рисунок 2).

Из схемы на рисунке 2 видно, что эффективность работы каждого департамента будет значительно выше, чем при использовании функционального подхода. При данном методе центры ответственности меняются на 180 градусов. Однако расходы на содержание такого вида компании могут превысить выгоды от данного типа построения организации. Безусловно, транзакционные издержки будут весьма малы в силу того, что каждый департамент будет иметь собственный отдел закупок, отдел производства и отдел продаж.



**Рис. 2.** Дивизионная организационная структура

*Матричная организационная структура* представлена на рисунке 3. Целью создания подобной структуры являлось комбинирование лучших качеств функциональной и дивизионной структур. Однако, на практике она не получила широкого распространения.



**Рис. 3.** Матричная организационная структура

На рисунке 3 видно, что менеджер, отвечающий за производство продукта для департамента В, обязан отчитываться как перед департаментом, так и перед отделом производства. Получается, что у одного исполнителя два начальника. Практика показала, что когда у сотрудника более одного непосредственного руководителя, его эффективность значительно снижается, возникает конфликт интересов между отделами, а также ухудшается уровень морали внутри организа-

ции. Трансакционные издержки будут невероятно велики, так как за информацией будет обращаться не только ответственный менеджер, но и самим отделам придется контактировать друг с другом. В результате возникает дублирование функций, которое теоретически должно было быть элиминировано. Единственная сфера деятельности, где матричная система управления более или менее работает, — это консалтинг и проектный менеджмент. Однако и эта отрасль применяет данную технику только в экстренных мерах.

*Виртуальная организационная структура* опирается в основном на аутсорсинг. Концепция заключается в том, что организация занимается только основным видом деятельности, а все сопутствующие звенья передаются на аутсорсинг. Этот тип структуры функционирования компании критикуется многими специалистами, которые аргументируют это тем, что не только собственники компании теряют контроль, но и сам менеджмент не осведомлен об положении дел в процессах, переданных на аутсорсинг. Однако очень важно отметить одно обстоятельство — компании генерируют выручку за счёт своего основного вида деятельности, все вторичные процессы, чаще всего, являются кост-центрами и имеют опосредованное отношение к успеху компании.

Во время кризиса 2009 года многие банки пытались реструктурировать долговые обязательства, уволили часть сотрудников и сфокусировались на основном виде деятельности. Это значило, что они накопили значительное количество непрофильных активов, о функционировании которых имели весьма смутное представление, а с наступлением экономического спада начали спешно избавляться от них. Во-первых, им нужны были наличные денежные средства, чтобы поддержать основные бизнес-операции. Во-вторых, держать на балансе такие активы становится невыгодно, так как инвестиционный климат изменился в худшую сторону и инвесторы перестают вкладывать свои денежные средства в деятельность компании. Этот подход к улучшению вида баланса компании на английском языке называется «windowdressing» — «причесывание, подкрашивание баланса для создания видимости о том, что у компании дела идут хорошо».

Соответственно, у данного подхода есть рациональное зерно, так как прямая обязанность компании — делать то, что она умеет. У сотрудников компании высвобождается время на увеличение объёмов продаж.

Трансакционные издержки при данном подходе будут невероятно велики, так как мало кто будет иметь представление об общей картине организации в целом. Однако, если поставить систему контроля над операциями, переданными на аутсорсинг, то уровень трансакционных издержек будет снижен, но не до нуля. В контексте трансакционных издержек, персоналу компании придется делать запросы на информацию в тех случаях, где при стандартной организации бизнеса им не пришлось бы этого делать.

В современной экономике наблюдается тенденция укрупнения компаний. Огромными корпорациями становится очень трудно управлять. Особенно сложно управлять компаниями с функциональной организационной структурой. В ответ на данные трудности организации решили пойти по пути дивизионализации.

Дивизионализация — это разделение организации на независимые (автономные) подразделения и передача им ответственности за получаемую прибыль.

Данная система управления компанией привносит гибкость в принятии управленческих решений и скорость, которой не хватает крупным организациями с функциональной организационной структурой.

Компания с дивизионной структурой обычно разделена на обособленные подразделения в соответствии с производимыми продуктами или оказываемыми услугами. Каждый дивизионный менеджер ответственен за все операции, относящиеся к соответствующему продукту или услуге. Каждое подразделение обычно носит статус либо центра доходов или инвестиционного центра.

Центр доходов отличается тем, что менеджеры такого центра отвечают не только за извлечение прибыли, но также и за контроль над издержками. Однако менеджеры, отвечающие за центр доходов, не могут принимать инвестиционные решения, что сужает степень ответственности за принимаемые решения.

Инвестиционный центр имеет те же характеристики, что и центр доходов. Дополнительной чертой выступает ответственность менеджера за принятие инвестиционных решений. Это означает, что руководители такого центра могут принимать стратегические решения, которые будут оказывать долгосрочное влияние на поведение подразделения в будущем. Следствием делегирования таких полномочий выступает высокий уровень ответственности, возлагаемый на назначенного управленца. В соответствии с делегированными полномочиями менеджеры могут принимать решения о ценообразовании, как производить продукт, как его продавать, какие производственные мощности покупать.

Причинами дивизионализации могут выступать:

- предотвращение неконтролируемого роста компании;
- специфика бизнеса;
- географические факторы;
- высокий уровень налоговой нагрузки на большие компании;
- стратегия компании.

Среди преимуществ дивизионализации выделяют:

- улучшение качества принимаемых решений;
- ускорение процесса принятия решений;
- рост мотивации персонала вследствие упрощения архитектуры управления компанией;
- топ-менеджеры могут уделять больше времени стратегическому развитию компании.

Однако процесс дробления имеет свои недостатки:

- чрезмерное дробление может внести неразбериху в компании и снизить уровень морали;
- большое количество подразделений может привести к потере видения единой цели;
- дивизионная организационная структура является самой дорогой из ныне существующих;
- большое количество департаментов может привести к потере контроля.

Необходимость «дробления» компании на департаменты привела к тому, что высшему менеджменту организации приходится оценивать эффективность каждого из подразделений по отдельности. Это, в свою очередь, привело к тому,

что уровень нагрузки на топ-менеджеров значительно возрос. Также возник вопрос о том, как объективно оценивать эффективность каждого из подразделений. Проблема заключается в том, что применение единой системы оценки эффективности для подразделений, занятых различными процессами, по меньшей мере, непродуктивно. В соответствии с возникшими проблемами, ученые экономисты предложили менеджерам-практикам использовать следующие индикаторы, как инструменты оценки эффективности того или иного подразделения: ROI, RI, EVA.

Очень важно различать и грамотно применять индикаторы, отражающие результативность деятельности подразделения, в абсолютном и относительном выражениях.

Профессионалы в сфере финансов склонны доверять показателям эффективности деятельности организации, которые имеют абсолютное выражение.

Относительные показатели эффективности деятельности более подвержены манипуляции со стороны заинтересованных лиц. Причина заключается в том, что относительные показатели определяются последними в цепочке обработки данных, которая выглядит следующим образом: Данные первичной управленческой отчетности → Формы управленческой отчетности → Финансовая отчетность → Относительные показатели.

Абсолютные показатели деятельности организации находятся на одну ступень выше чем, относительные показатели. Соответственно степень их достоверности выше в силу того, что для получения относительных показателей требуется произвести дополнительный расчёт, в ходе которого эксперт может использовать дополнительные приемы «сглаживания» информации.

Однако, и абсолютные показатели также подвержены манипулированию. Единственным выходом стало использование обеих систем оценки эффективности бизнес-единицы.

Для более глубокого понимания вышеизложенных замечаний необходимо по отдельности разобрать каждую из техник оценки эффективности департаментов.

**1. ROI (ROCE) — коэффициент отдачи на вложенный капитал** определяется по формуле:

$$ROI = \frac{\text{Доход от инвестиций} - \text{Стоимость инвестиций}}{\text{Стоимость инвестиций}} \times 100\% \quad (1)$$

Коэффициент отдачи на капитал показывает в процентном выражении, какой доход был получен на вложенный капитал. Этот индикатор популярен по причине простоты его использования: нефинансовые менеджеры могут его понять без необходимости дополнительного обучения. Также этот коэффициент служит связующим звеном между балансом и отчетом о прибылях и убытках, что обеспечивает необходимую глубину анализа.

Основные преимущества показателя:

1) является относительной мерой измерения эффективности — это позволяет сравнивать подразделения, которые существенно отличаются друг от друга;

2) измеряется в процентах, что отражает преемственность и последовательность в анализе — это обеспечивает необходимую базу для сравнения эффективности поведения подразделений.

Основные недостатки показателя:

1) элементы расчёта показателя и методы управления им могут привести к неправильным решениям со стороны менеджмента. Так, данный индикатор будет низок, если компания будет принимать крупные инвестиционные проекты. Это может привести к тому, что ответственный менеджер будет склонен использовать финансовый лизинг как возможный вариант сохранения показателя на нужном уровне. Однако, эта мера в долгосрочной перспективе, вероятно, скажется негативно на финансовых результатах компании;

2) также ответственный менеджер может быть заинтересован в продаже активов подразделения, что, в свою очередь, повысит ROI;

3) этот показатель демотивирует менеджмент принимать инвестиционные решения, что может привести к значительным проблемам в обозримом будущем.

**2. RI (ResidualIncome)** — показатель остаточной прибыли определяется по формуле:

$$RI = \text{Прибыль} - (\text{Вложенный капитал} \times \text{Вмененная процентная ставка}) \quad (2)$$

Показатель остаточной прибыли, в отличие от коэффициента отдачи на вложенный капитал, является абсолютным показателем, а не коэффициентом. Этот показатель отражает величину оставшейся прибыли у инвестиционного центра за вычетом ставки доходности, требуемой собственниками организации. Различные инвестиционные центры одной компании могут иметь разные сопутствующие риски, что будет автоматически отражено в соответствующих вмененных процентных ставках.

Данный показатель более предпочтителен, чем ROI, поскольку:

1) показатель остаточной прибыли будет расти, если департамент взял на себя прибыльные инвестиционные проекты;

2) этот метод более близок к главной цели организации — увеличению благосостояния её акционеров;

3) RI более применим в процессе принятия управленческих решений.

Недостатки подхода выглядят следующим образом:

1) расчёт прибыли департамента за отчётный период несет в себе массу корректировок, которые могут в той или иной мере повлиять на достоверность полученных данных;

2) денежное выражение величины активов должны постоянно контролироваться для того, чтобы показатель отражал адекватную картину;

3) показатель остаточной прибыли не должен использоваться для сравнения компаний с разным объёмом деловой активности; показатель имеет денежное выражение, что автоматически создаёт перевес в сторону большой компании.

**3. EVA (EconomicValueAdded)** — добавленная экономическая стоимость определяется по формуле:

$$EVA = NOPAT - WACC \times CE, \quad (3)$$

где EVA — это оценка величины превышения или недостатка прибыли от минимальной ставки доходности, на которую собственники и кредиторы могли бы рассчитывать, если бы они вложили свои средства в другие проекты со схожим уровнем риска; NOPAT (Net Operating Profit After Tax) — скорректированная чистая операционная прибыль после уплаты налогов; WACC (Weighted Average Cost of Capital) — средневзвешенная стоимость капитала; CE (Capital Employed) — средний за период размер используемого капитала.

Экономическая добавленная стоимость является мерой экономической прибыли. Она определяется как разница между чистой операционной прибылью после налогов и альтернативной стоимостью инвестированного капитала. Альтернативная стоимость капитала определяется средневзвешенной стоимостью капитала (заемных средств и акционерного капитала (WACC)) и суммой инвестированного капитала [4].

Показатель EVA лежит в основе идеи о том, что стратегия компании должна измеряться на основании принципов добавления ценности для её акционеров, а не фокусироваться на таких целях, как рост выручки или доли на рынке.

Преимущества подхода:

- 1) показатель отражает результаты деятельности компании в денежном выражении, а не в качестве коэффициента;
- 2) EVA устанавливает связь между балансом и отчётом о прибылях и убытках;
- 3) EVA учитывает стоимость капитала при оценке того, добавляет ли компания ценность для своих акционеров;
- 4) показателем EVA намного сложнее манипулировать, чем другими данными бухгалтерской отчётности.

Подход имеет следующие недостатки:

- 1) расчёт показателя может быть очень сложным, состоящим из более сотни корректировок;
- 2) поскольку показатель имеет абсолютное выражение, он будет показывать лучшие значения для крупных департаментов;
- 3) входящие данные для EVA носят ретроспективный характер, что может поставить вопрос о своевременности результатов.

Показатели ROI и RI служат взаимодополняющими инструментами оценки эффективности работы подразделений компании. Они не должны использоваться изолированно друг от друга, так как это приведет к предвзятости и узости проводимого анализа. Показатель EVA фокусируется на увеличении благосостояния акционеров.

Показатели ROI, RI, EVA могут оценивать эффективность работы департаментов компании. Однако, ни один из этих показателей не отвечает на вопрос о том, как предупредить или заблаговременно определить действия менеджеров, которые ставят перед собой цель достижения краткосрочных результатов. Автор статьи допускает возможность использования абсолютного показателя — операционной прибыли — как инструмента прогнозирования деятельности департаментов и компании в целом.

Для того, чтобы система внутрифирменного контроля приносила, как минимум, пользу, менеджмент организации должен решить первую и основополагающую проблему — установить контрольные точки, иными словами, провести бенчмаркинг.

*Бенчмаркинг* — это процесс оценивания и сопоставления бизнес-процессов и существующих метрик функционирования одной компании с лучшими компаниями в индустрии или передовым опытом других отраслей экономики.

Существует десять наиболее распространенных типов бенчмаркинга [1].

Процессный бенчмаркинг — оценка и исследование процессов с целью установления передового опыта и новаций из более чем одного источника, т. е. из нескольких успешных фирм, подвергшихся оценке. Данный вид анализа необходим для выявления оптимальных на данный момент показателей затрат и эффективности.

Финансовый бенчмаркинг — это сравнительный анализ, который проводится компанией-инициатором и опирается на инструментарий финансового анализа. Сравнение данных финансовой отчетности с целью выявления конкурентоспособности и эффективности компании является одним из самых распространенных видов бенчмаркинга в силу относительной доступности и открытости информационных потоков.

Инвестиционный бенчмаркинг учитывает, в первую очередь, интересы инвестора. Сравнительный анализ проводится с целью выявления схожих компаний, которые могут выступить потенциальными инвестиционными проектами.

Бенчмаркинг эффективности — выявление конкурентного преимущества фирмы путём сравнения продуктов или услуг с фирмами-конкурентами.

Продуктовый бенчмаркинг — это процесс разработки новых или усовершенствования существующих продуктов. Этот процесс может включать элементы копирования продуктов-аналогов с целью определения недостатков изделий конкурентов.

Стратегический бенчмаркинг — это самый масштабный вид анализа, не ограничивающийся сектором экономики, в котором функционирует предприятие-инициатор анализа. Данный тип бенчмаркинга может изучать как связанные, так и отдаленные индустрии экономики.

Функциональный бенчмаркинг — изучение только одной функции, которая нуждается в значительной модификации. Это самый узкий вид анализа, который отличается большим количеством уникальных характеристик.

«Бенчмаркинг лучших в своем классе» — заключается в изучении лучшего в индустрии конкурента, который превосходит остальных в использовании конкретной функции.

Операционный бенчмаркинг — акцентирует внимание на базовых операционных процессах. Этот тип бенчмаркинга анализирует больший объём процессов, чем функциональный бенчмаркинг.

Энергетический бенчмаркинг получил развитие в силу удорожания энергетических ресурсов, в результате чего компании все чаще стали обращать внимание на уровень энергопотребления и энергозатрат на единицу продукции. Такие исследования предпринимаются в отраслях с высоким уровнем конкурент-

ного давления, а также в индустриях, которые находятся под пристальным взглядом государства и общественности. Энергетический бенчмаркинг может быть как внутренним, так и внешним. Внутренний анализ проводится между внутренними подразделениями одной организации, а внешний — между компаниями-конкурентами.

Стандартный процесс бенчмаркинга состоит из следующих этапов.

1-й этап. В самом начале определяется слабое звено в цепочке бизнес-процессов компании. На основании выявленных недостатков выстраивается система критериев, которые будут служить основой для оценки успешности проведённых мероприятий, определения подхода и типа бенчмаркинга, а также определения передового опыта.

2-й этап. Сбор данных и информации, выстраивание отношений с менеджментом компании, согласование протокола оценки, нахождение консенсуса в терминологии и мерах, которые будут использованы для упомянутых целей.

3-й этап. Анализ результатов предпринятых мероприятий, оценка расхождений, поиск причин пробелов в бизнес-процессах. Полученные результаты обобщаются, и на их основе выстраивается реалистичная картина возможных корректировок, которые менеджмент компании может внести в проблемные бизнес-процессы.

4-й этап. На данной стадии происходит продвижение полученных рекомендаций, анализ возможности реализации исправлений в соответствии с ограничениями, в которых вынуждена функционировать организация. Поиск поддержки со стороны заинтересованных лиц для реализации необходимых изменений.

5-й этап. Мониторинг и оценка процесса бенчмаркинга и результатов от проведённых мероприятий, в соответствии с целями бизнеса; документирование выявленных результатов, а также периодическое обновление контрольных показателей.

Потенциальные выгоды от использования бенчмаркинга:

- выявление пробелов в собственных бизнес-процессах путём сравнения результатов деятельности своей компании с результатами деятельности компании, выступающей в качестве базы для сравнения;
- получение и применение передового опыта;
- получение знаний на основе успеха других компаний;
- минимизация уровня сопротивления со стороны собственных работников в части необходимости проведения изменений.

Потенциальные сложности при проведении бенчмаркинга:

- бенчмаркинг может быть дорогим и трудозатратным мероприятием, поэтому очень важно заранее взвесить, превысят ли потенциальные выгоды от анализа те издержки, которые будут связаны с его проведением;
- недоступность информации, поскольку другие организации могут не предоставить нужную информацию;
- несравнимость показателей (для объективного анализа компаний их функции должны быть в значительной степени схожими, в противном случае сравнивать их нельзя);

- необходимость максимальной точности в выборе функции, которая нуждается в бенчмаркинге (например, если компания хочет проанализировать уровень сервиса обслуживания клиентов, то она должна выбрать конкретную субфункцию, а не весь процесс в целом; такой субфункцией может выступить количество принятых звонков или количество отправленных приглашений);
- степень успешности бенчмаркинга зависит от решительности топ-менеджмента, который должен быть готов действовать и вносить необходимые коррективы в ответ на результаты проведенного исследования;
- результаты проведенного исследования должны быть объективно интерпретированы (компании должны быть оценены на основе единой базы сравнения; данные должны быть скорректированы в соответствии с различиями в данных финансовой отчетности, возникающих вследствие применения разных учетных политик компаний; внешних факторов, которые оказывают непосредственное влияние на сферы деятельности, которые подверглись анализу);
- организации должны фокусироваться на исследовании тех бизнес-процессов, которые приносят экономические выгоды, имеют непосредственное влияние на уровень удовлетворенности клиента, а также значительно влияют на главные финансовые результаты организации.

Бенчмаркинг является основополагающей точкой, опираясь на которую компания начнет путь своего роста, совершенствования бизнес-процессов и реализации долгосрочных целей.

Таким образом, чтобы организация могла эффективно конкурировать на заданных рынках, она должна быть сильна изнутри. Для этих целей организации применяют различные инструменты оценки эффективности. Самыми популярными из них являются: ROI, RI, EVA. Для того, чтобы знать, хорошо ли организация или департамент функционируют, необходима база для сравнения. Техника бенчмаркинга позволяет компании эффективно конкурировать и развиваться при высоком уровне конкурентного давления.

Если анализировать эффективность организационной архитектуры компании с точки зрения транзакционных издержек, то такой подход позволит определить организационные формы, которые смогут минимизировать количество издержек на информацию для конкретно заданной организации. Практическая значимость заключается в том, что менеджмент крупных организаций будет принимать во внимание теорию транзакционных издержек при построении организационной структуры компаний в будущем. Этот вопрос также будет интересен компаниям, которые планируют слияние или поглощение. Ввиду того, что ожидаемые синергетические эффекты часто не оправдывают возложенные на них ожидания, менеджмент организаций должен учитывать данный вопрос перед тем, как принимать то или иное решение. В периоды кризисов многие холдинговые компании избавляются от непрофильных активов. Причинами таких действий может выступать большое количество факторов. Если бы организация планировала свою организационную структуру

стратегически, то это позволило бы компании или группе компаний избавиться себя от необоснованных решений.

### Литература

1. Benchmarking [Электронный ресурс]: Режим доступа: URL: <http://www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm>.
2. Coase, Ronald. The Nature of the Firm // *Economica*, Vol. 4, No. 16, November 1937 pp. 386–405.
3. Coase, Ronald. The Problem of Social Cost // *Journal of Law and Economics*, v. 3, n 1 pp. 1–44, 1960.
4. EconomicValueAdded. [Электронный ресурс]: Режим доступа: URL: <http://www.sternstewart.com/?content=proprietary&p=eva>.

*D. S. Nikitin*

### APPLICATION OF TRANSACTION COST THEORY IN DETERMINATION OF OPTIMAL ORGANISATIONAL STRUCTURE

*An article considers opportunities in finding optimal organisational structure for big companies by using principles of transaction cost theory. This approach will allow companies to reduce unreasonable operating costs.*

**Keywords:** organisational structure, transaction costs, benchmarking, efficiency.

Никитин Дмитрий Сергеевич — ассистент аудитора ООО «ИНСЭИ», аспирант кафедры финансов СПбГУЭФ, [dnikitin@gmail.com](mailto:dnikitin@gmail.com).

УДК 336.13

*М. А. Николаев, Д. П. Малышев*

### ПЕРСПЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

*В статье рассматриваются проблемы существующей системы социального обслуживания Псковской области, и предлагается перспективная модель данной системы, позволяющая оптимизировать бюджетные затраты и обеспечить высокое качество предоставления услуг.*

**Ключевые слова:** система социального обслуживания, бюджетные расходы, финансовая модель, система расселения, экономическая эффективность, социальный городок.

Негативная демографическая тенденция, связанная со снижением численности населения в трудоспособном возрасте и увеличением доли пожилых людей, характерна как для РФ в целом, так и для нашего региона. В настоящее время в Псковской области свыше 200 тысяч жителей, перешагнув пенсионный