

УДК 338.12.015

Влияние жизненного цикла организации на уровень трансакционных издержек и тип организационной структуры управления**Гурьянова Э.А.**

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры общего менеджмента
Казанского (Приволжского) федерального университета

В статье рассматриваются концепция изменения трансакционных издержек под воздействием жизненного цикла организации, особенности организационных структур управления в зависимости от стадии жизненного цикла. Подчеркивается необходимость анализа и оптимизации трансакционных издержек, что должно привести к оптимизации организационной структуры.

Ключевые слова: структура, управление, жизненный цикл, организация, трансакции, издержки, эффективность.

Трансакционные издержки сопровождают деятельность любой организации и зачастую имеют значительны размеры. Если организация сможет добиться достижения своих целей при более низких трансакционных издержках, это однозначно способствует повышению эффективности организационной структуры управления и организации в целом. При этом необходимо учитывать, что размер и структура трансакционных издержек зависит от множества факторов, в том числе от этапа жизненного цикла организации и от типа организационной структуры управления. В связи с этим для повышения эффективности деятельности организации руководство должно поставить перед собой задачу определения структуры, объемов, динамики и источников роста трансакционных издержек на каждом этапе жизненного цикла организации.

Наиболее известными исследованиями в области жизненного цикла организации являются работы: Л. Грейнера [1], И. Адизеса [2], Дж. Кимберли [3], Д. Миллера и П. Фризен [4], Д. Лестера и Дж. Парнела [5] и др. Однако данные работы не рассматривают этапы жизненного цикла организации с точки зрения влияния на уровень трансакционных издержек. Мы предлагаем методику анализа жизненного цикла организации с позиции трансакционных издержек и особенностей организационной структуры управления.

Изучение уровня и структуры трансакционных издержек позволяет провести анализ деятельности организации, выявить и найти решение многих проблем функционирования той или иной организационной структуры управления. Анализ трансакционных издержек с позиции жизненного цикла используется для того, чтобы руководитель сосредоточился на решении проблем, которые присущи данному этапу развития организации.

Трансакционные издержки можно рассматривать с точки зрения ценности, стоимости ресурсов, затрачиваемых организацией на осуществление процесса трансакций. Это означает, что трансакционные издержки можно оценить в денежном эквиваленте. В связи с этим для выявления и анализа возможностей снижения данных издержек необходима разработка их четкой классификации.

Для целей анализа трансакционные издержки организации предлагаем разделять на внешние и внутренние. К внешним трансакционным издержкам будем относить: издержки поиска и обработки внешней информации, издержки ведения переговоров и заключения контрактов, издержки оппортунистического поведения. К внутренним трансакционным издержкам мы относим: издержки сбора, хранения и анализа внутренней информации, издержки координации, издержки контроля (в т.ч. издержки оппортунистического поведения во вну-

тренней среде организации). Подробнее методика оценки транзакционных издержек организации рассмотрена нами в одной из работ [6].

Мы предлагаем рассматривать пять этапов жизненного цикла организации: внедрение, рост, зрелость, насыщение и спад.

На стадии внедрения одной из основных задач, стоящих перед основателями организации, становится поиск рыночной ниши. В связи с тем, что организация только начинает работу на новом для себя рынке, еще только происходит формирование миссии организации, ее цели – нечеткие, организация, имея высокие творческие возможности, ориентирована на выживание. По этой же причине организация на этапе внедрения действует методом проб и ошибок, только реагируя на возможности, предоставляемые ей внешней средой, поскольку пока не может их предвидеть. Это означает более высокий уровень внешних транзакционных издержек по сравнению с внутренними. Особенностью данного этапа является также то, что в этот момент организации необходим постоянный приток денежных средств, а это неизбежно повышает издержки ведения переговоров и заключения контрактов. Высокий уровень издержек поиска и обработки внешней информации объясняется необходимостью формирования базы данных о ценах, о рынках сбыта, поставщиках. Как правило, работа коллектива на данном этапе характеризуется высокой степенью сплоченности и взаимодействия, что объясняет относительно низкий уровень внутренних транзакционных издержек. В этот период за сотрудниками еще не закреплены строгие должностные обязанности, что отчасти вызвано незначительным штатом сотрудников, работающих в организации.

На этапе роста денежные потоки и деятельность организации стабилизируются. Главной задачей этого периода является быстрый успех. Энергия и ресурсы организации концентрируются на борьбе с конкурентами, что относительно увеличивает транзакционные издержки поиска и обработки внешней информации. Рост на данном этапе жизненного цикла осуществляется нестабильно, рывками. В этот период организация должна наладить процесс планирования, разработки прогнозов, бюджетов, что приводит к росту транзакционных издержек сбора, хранения и анализа внутренней информации. Основной целью на данном этапе является завоевание доли рынка и повышение качества деятельности. Это вызывает необходимость приема на работу специалистов в различных областях деятельности, что приводит к возникновению трений с прежним составом и к росту издержек координации и контроля.

Основными отличительными признаками этапа зрелости являются расширение и диверсификация. В этот период в организации уже разработана и отлажена система служебных обязанностей, разработаны должностные инструкции, стабильная организационная структура управления, осуществ-

ляется планирование и следование разработанным планам. Сбалансированный рост организации на данном этапе означает, что стабильность и координация имеют равное значение с децентрализацией и инновациями. Наряду с этим на стадии роста уже начинают проявляться тенденции бюрократизма. На этом этапе происходит выравнивание внешних и внутренних транзакционных издержек, но в случае с крупной организацией, имеющей сложную организационную структуру управления, велика доля издержек координации и контроля.

Стадия насыщения является началом старения организации. И, несмотря на то, что организация еще достаточно сильна, уровень доходов вполне приемлем, уже начинает проявляться потеря гибкости, темпы роста замедляются. На данной стадии при относительном снижении издержек поиска и обработки внешней информации в высокой степени возрастают издержки координации и контроля, что характерно для бюрократической структуры управления. В этот период в организации также происходит сокращение инноваций, не поощряются организационные изменения из-за их стоимости и высокой степени риска. Эти обстоятельства постепенно подталкивают организацию к ее спаду.

На этапе спада компания не создает необходимых ресурсов самосохранения. Для этого этапа характерен рост общего уровня транзакционных издержек, в особенности внутренних. Для этапа старения характерна бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, громоздкая система контроля, неэффективная система мотивации персонала. Все это является признаком того, что организация постепенно начинает распадаться. Если не будут приняты жесткие меры по обновлению, организация в скором времени будет вынуждена ликвидироваться как самостоятельная структура.

Однако новая команда руководителей, которая осуществит программу внутреннего организационного развития, в состоянии возродить организацию. Это будет означать возобновление борьбы за ее выживание, характерное для этапа внедрения и роста.

Жизненный цикл организации также оказывает значительное влияние на тип организационной структуры управления. Так, на этапе внедрения организационная структура еще не формализована, на этом этапе еще только закладываются основы будущей организационной структуры. В этот период организация должна быстро реагировать на возможности, которые ей предоставляет внешняя среда. В данном случае наиболее оптимальной будет централизованная структура управления.

На этапе роста формализация организационной структуры также незначительна, поскольку структура находится еще на стадии формирования. Организация должна оставаться гибкой с тем, чтобы завоевывать рынок и поддерживать темп возрастающего успеха.

Таблица 1

**Рекомендации по выбору типа организационной
структуры управления в зависимости
от этапа жизненного цикла организации**

Стадии жизненного цикла организации	Тип структуры			
	по степени централизации		по степени формализации	
	централизованная	децентрализованная	бюрократическая	органическая
– внедрение	+			+
– рост	+			+
– зрелость		+	+	
– насыщение		+	+	
– спад		+		+

Этап зрелости характеризуется полностью сформированной структурой управления с формализованными должностными обязанностями, положениями об отделах. На этом этапе многие компании заняты диверсификацией бизнеса, что порождает дивизионализацию и децентрализацию.

На этапе насыщения и спада формализация структуры достигает своего пика. Если на этапе зрелости структура формализована в рамках необходимости, то на этапе насыщения формализация начинает переходить за эти рамки, мешая организационному развитию из-за излишней жесткости стандартов, противодействующих внедрению изменений в деятельность организации. На этапе насыщения компания еще может себе позволить сохранение децентрализованной структуры управления, в то время как на этапе спада под вопрос ставится само выживание организации.

На этапе спада организационной моделью является бюрократическая организация, состоящая из множества подразделений со слабой функциональной ориентацией. На данном этапе существует жесткая система правил, предписаний и процедур. Если же организация хочет выжить, она должна быстро реагировать на внешние условия, быстро и четко принимать управленческие решения. Это вызывает необходимость централизации структуры.

В таблице 1 обобщены рекомендации по выбору типа организационной структуры в зависимости от этапа жизненного цикла организации.

Итак, на различных стадиях жизненного цикла организация обладает различными особенностями. Данные особенности касаются типа организационной структуры управления, методов управления, структуры транзакционных издержек.

Анализ уровня транзакционных издержек организации позволяет сделать выводы об эффективности функционирования организации, а на основе анализа структуры транзакционных издержек можно определить узкие места в построении организационной структуры управления, что, в свою очередь, позволяет наметить мероприятия по повышению ее эффективности. Чтобы повысить организационную

эффективность, необходимо выявлять и исключать или оптимизировать убыточные транзакции. Данные мероприятия неизбежно приводят к корректировке как организационной структуры управления, так и методов управления.

Литература:

1. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. – 1972. – Vol. 50(4). – P. 322-329.
2. Adizes I. Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organization // Organizational Dynamics. – 1979. – Vol. 8. – Summer. – № 1. – P. 3-25.
3. Kimberly J.R. Issues in Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization // Academy of Management Journal. – 1979. – Vol. 22. – P. 437-457.
4. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal study of the corporate life cycle // Management Science. – 1984. – № 30(10). – P. 1161-1183.
5. Lester D.L., Parnell J.A. Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages // Journal of Small Business and Enterprise Development. – 2008. – Vol. 15. – Iss: 3. – P. 540-554.
6. Гурьянова Э.А. Повышение эффективности организационной структуры управления на основе оптимизации транзакционных издержек // Инженерный вестник Дона. – 2013. – № 1. – URL: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1548>

**Effect of the Organization's Life-Circle on the Level of Transactional Expenses
and Organizational Structure of Management**

E.A. Guryanova
Kazan (Volga Region) Federal University

The paper dwells upon the changes of transactional expenses due to the organization's life-circle, and dependence of organizational structure on its stage. The author emphasizes the necessity of analysis and optimization of transactional expenses that may lead to optimization of organizational structure.

Key words: structure, management, life-circle, organization, transactions, expenses, efficiency.