*к.э.н., доцент департамента финансов*

*факультета экономических наук НИУ ВШЭ*

***Шепилова Наталия Петровна***

*Качественное и эффективное управление трансакционными издержками проекта подразумевает комплексный подход к процессу оценки возможных потерь обусловленных трансакциями, а также их систематизация и оценка. Процесс оценки такого рода издержек достаточно сложный, что обусловлено отсутствием единого подхода к измерению трансакционных издержек. В статье дается понятие и классификация трансакционных издержек проекта. Представлены способы выявления трансакционных издержек на разных этапах проекта и методы их снижения с целью эффективного управления стоимостью проекта.*

*High-quality and effective management of project transaction costs assumes an integrated approach to the process of evaluating possible losses resulting from transactions, as well as their classification and analysis. The evaluation process of such costs is quite complex due to the absence a single approach to defining such fundamental concepts as transaction, contract, costs, etc. Complications also result from the factual measurement of transaction costs.*

**Ключевые слова:** *трансакционные издержки, управление проектами, экономическая теория, институциональная экономика, оппортунистическое поведение.*

*Transaction costs, Project management, Economic Theory, Institutional Economics, Opportunistic Behavior.*

**Роль трансакционных издержек в управлении проектами корпорации.**

Качественное и эффективное управление трансакционными издержками проекта подразумевает комплексный подход к процессу оценки возможных потерь обусловленных трансакциями, а также их систематизация и оценка. Процесс оценки такого рода издержек достаточно сложный, что обусловлено отсутствием единого подхода к определению фундаментальных понятий, таких как сделка, контракт, издержки и т.д. А также сложностью фактического измерения трансакционных издержек.

Большое влияние трансакционных издержек на затраты проекта, подтверждается тем, что в некоторых отраслях, например, в строительстве, доля трансакционных издержек может достигать ~ 25% от оборота отрасли[1]. Влияние трансакционных издержек на сроки и стоимость проекта нельзя недооценивать.

***Понятие трансакционных издержек***

При изучении современной теории управления проектами нельзя обойти стороной новое для нашей страны направление классификации издержек в проектной деятельности связанное с трансакциями.

Теория трансакционных издержек является одним из элементов нового направления в современной экономической науке – неоинституционализма. Понятие «трансакционных издержек» было введено в экономическую теорию Р. Коузом в 1931 году[2].

В самом общем понимании Р.Коуз определил их как «издержки пользования рыночным механизмом», но потом это понятие стало приниматься в более широком смысле. В трансакции базовым элементом считается акт экономического взаимодействия. Под которым понимается, как обмен товарами, так и юридическими обязательствами, а также обозначения других сделок разного характера (краткосрочного, долгосрочного, специального), требующих детального документального оформления или простого взаимопонимания сторон. По своей сути любая передача товаров, услуг, имущественных прав, которая осуществляется между юридическими и физическими лицами, является трансакцией (внутреннюю, если обмен осуществляется в рамках одного предприятия или внешнюю – обменные процессы на рынке закупок или сбыта). Для качественного управления трансакционными издержками проекта необходим комплексный подход к процессу оценки возможных потерь обусловленных трансакциями, а также их систематизация и оценка. Процесс оценки такого рода издержек достаточно сложный, что обусловлено отсутствием единого подхода к определению фундаментальных понятий, таких как сделка, контракт, издержки и т.д. А также сложностью фактического измерения трансакционных издержек.

Есть мнение, что термин трансакционные издержки стоит применять исключительно к рыночным отношениям, тогда как затраты в течение нерыночных отношений относятся к интеракционным издержкам – издержкам, которые появляются во время взаимодействия, но не вступления в сделку. По мнению автора, два типа издержек необходимо объединить под термином «издержки эксплуатации экономической системы» и предложить новый подход, в рамках которого издержки эксплуатации экономической системы не будут «отождествляться» только с трансакционными издержками.

Трансакционные издержки - затраты взаимодействия субъектов экономики. Проявляются в любой трансакции, как при движении возникает трение. Без трения нет движения, соответственно, трансакционные издержки неизбежны

В качестве одного из источников вызывающего трансакцию выступает затратность информации. Любая информация, которая необходима участникам в процессе производства, реализации и обмена, достается ценой конкретных усилий. В случае, когда мы покупаем, т.е. являемся покупателем, нас важно знать о ценных свойствах, заключенных в данном товаре или услуге и о качестве, а также необходимо получить точную информацию о ценах на рассматриваемом рынке и на рынках с похожими товарами. Трансакционные издержки на поиск необходимой информации будут оценены в количестве потраченного времени. Особо важная информация для производителя, например, содержит в себе данные о предпочтениях потребителей, новых технологиях, развитии конкурентов. Получение и обработка этой информации напрямую связано с оплатой труда работников фирмы, а также оплатой работы посредников и маркетологов и т.д.

Другим источником «трения» выступает довольной высокий эгоизм участников трансакции. В современной экономической теории отдельно выделяется склонность людей к «оппортунизму», когда наши внутренние эгоистичные мотивы довольно велики. Проявляется это в обмане, мошенничестве, сокрытии информации и ее преднамеренном искажении, и т.д

Оливер Уильямсон первым дал определение «оппортунистического поведения». Оппортунистическое поведение реализуется вследствие расхождения экономических интересов субъектов хозяйственной деятельности, ограниченной рациональности и неопределенности.

Оппортунизм это прямые нарушения взятых обязательств и поиск выгоды нечестными путями в обход контракта. Трансакционные издержки оппортунистического характера суммируются из потерь от самого поведения субъекта вместе с затратами на его нивелирование или предотвращение. Выделяют три основных типа оппортунистического поведения:

1. ex ante **–** **adverse selection (ухудшающийся отбор)** – причиной являются скрытые характеристики, которые обсусловлены асимметрией информации в части качеств ресурсов.
2. ex post **–**  **moral hazard (субъективный риск) -** причиной являются скрытые скрытые действия и скрытые характеристики

Чуть позже Г. Демсец определил подтип moral hazard – **shrinking (отлынивание)**, т.е. когда работник выполняет работу с меньшими усилиями, чем это требуется в соответствии с его должностными обязанностями.[7]

1. ex post **– hold up (вымогательство)-** причиной являются скрытые намерения одного из участника трансакции.

Оливер Уильямсон определил, что увеличение трансакционных издержек характеризуется тремя переменными: специфичностью ресурсов, повторяемостью и определенностью. Чем проще сделка и короче срок контракта, тем больше причин обойтись составлением простых договоров или обойтись без юридической консультации. И наоборот, больше доля неопределенности в сделке, тем выше уровень трансакционных издержек и тем более важным становится необходимость устанавливать долговременные отношения между всеми участниками трансакциии и тем сложнее механизм управления трансакциями.

Оппортунистическое поведение - одна из главных причин возникновения трансакционных издержек , а специфичность ресурсов создает условия, из-за которых увеличиваются возможные трансакционные издержки.

Д. Норт индентифицирует трансакционные издержки следующим образом - «состоят из издержек оценки полезных свойств объекта обмена и издержек обеспечения прав и принуждения к их соблюдению».[8] Данное определение рассматривалось применимо к социально-политеческим и экономическим институтам.

В сфере логистики трансакционных издержки определяются следующим образом [9]

«Издержки взаимодействия (трансакционные издержки) – издержки, возникающие в момент координации между экономическими агентами.»

Здесь учитываются все затраты предприятия без учета прямых расходов. Рассматривается подход по разделению трансакционных издержек на несколько групп. Группы определяются по фактору производства, основным направлением и спецификой.

Как верно высказалась профессор Моисеева в статье: «ТАИ – это все затраты потребителя, стоимость которых не входит в цену, уплачиваемую продавцу, все затраты продавца, которые бы он понес, если бы «продавал товар» самому себе»

Трансакционные издержки, рассмотренные в работе Барсуковой С.Ю. определяются, как «издержки по обслуживанию контрактных отношений, передаче, спецификации и защите прав собственности» [10]. Они напрямую связываются с барьерами, которые стоят перед предпринимателями при попытке вывести свой продукт на рынок.

Трансакционные издержки могут выражаться не только в явном, но также и в неявном виде. Они могут быть настолько большие, что будут блокировать возможность проведения трансакции между субъектами экономического взаимодействия и не будет возможности их зарегистрировать (поскольку никаких взаимодействий не совершается). Не смотря на это, влияние трансакционных издержек не становится слабее: ведь именно из-за их очень большого влияния, участники экономического взаимодействия отказываются от включения в обменный процесс.

Существующие системы учета, применяемый в компаниях, не могут полностью обеспечить управляющий менеджмент необходимой информацией о возможных условиях и обстоятельствах, при которых возможно оптимизировать или полностью убрать трансакционные издержки. Примеры различных классификаций трансакционных издержек представлены достаточно широко. Рассмотрим, часть из них в процессе развития теории институциональной экономики.

***Классификация трансакционных издержек.***

В современной экономической теории дается большое множество вариантов определения трансакционных издержек и их классификаций.

По классификации Т. Эггертссона [11] трансакционные издержки разделяются на:

1. Издержки на поиск информации о распределении цен и качестве товаров, а также о потенциальных покупателях или продавцах.

2. Издержки на переговоры, которые требуется для выявления резервных позиций при ценах, формируемым непосредственно поставщиком или продавцом. Этот вид издержек обычно связывается с процессом ведения переговоров, т.к. итоговой целью переговоров является максимальное приближение к предельной цене партнера.

3. Издержки составления контрактов. Главная задача при формировании контракта состоит в определении возможных исходов процесса взаимодействия в будущем с соответствующими ответными действиями.

4. Издержки контроля за выполнением условий контракта. У каждой из стороны могут быть свои причины действовать вразрез соглашения. Из-за этого возникает необходимость обоюдного контроля.

5. Издержки принуждения к выполнению условий контракта.  
Эти виды издержек обычно несет государство, например, судебная системам.

6. Издержки на защиту прав собственности от посягательств третьих лиц.  
К этим затратам могут относится налоги, взятки, выплаты преступным элементам или защита от пиратов.

В работе связанной с инвестиционным строительным комплексом для классификации трансакционных издержек выделяются 4 группы [12]:

1. «Исследования (поиск информации) – все виды затрат на приобретение информации, ее обработку и передачу, без привязки к типу информации и способа ее использования» [12]
2. «Контрактинг - расходы на процесс ведения переговоров, подготовку и согласование договора, процедуры его подписания, контроль исполнения, закрытие отчетности и промежуточные согласования в процессе его реализации (оппортунистическое поведение);» [12]
3. «Обеспечение процессов – расходы лежащие вне производства использующиеся для обеспечения основного процесса субъекта хозяйствования;» [12]
4. «Защита прав собственности - расходы на исполнение законодательных, правовых актов и других мер, направленных на предотвращение незаконного изъятия, отторжения собственности у ее владельцев.» [12]

В работах Дж. Роббертса и П. Милгрома «классификация имеет более глубокое теоретическое содержание, поскольку представляет не собой не только перечень издержек, но и их разбиение на группы на основании определенных критериев. Одним из таких критериев здесь можно считать объективность издержек, т. е. они либо связаны с внешними для контрагентов условиями, либо определяются их поведением. В первом случае в качестве источника издержек выступают недостатки координации между индивидами, во втором — недостатки их рациональности и/или нравственности. В качестве еще одного критерия данного разграничения трансакционных издержек в данном случае можно предложить объект состыковки, с которым они связаны. Соответственно, координационные издержки осуществляются для обеспечения состыковки планов, а мотивационные издержки — для состыковки стимулов.» [13]

**Таблица 1. Координационные и мотивационные трансакционные издержки.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Координационные издержки** | **Мотивационные издержки** |
| издержки нахождения/доведения информации о характеристиках трансакций | издержки, связанные с неполнотой и асимметрией информации |
| издержки нахождения партнеров | издержки, связанные с недостоверностью  обязательств |
| издержки использования структур управления трансакциями |  |

Сами авторы пишут, что различные способы решения проблем координации и мотивации из-за различий в типах организаций, и «порождают трансакционные издержки, которые в несовпадающих контекстах принимают различные формы» [14]

Что касается сферы инноваций, примеры издержек можно увидеть в таблице:

**Таблица 2. Сравнение трансакционных издержек для различных стадий контрактов.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Прединвестиционная стадия** | **Стадия начальных инвестиций** | **Стадия реализации проекта** |
| Затраты на поиск информации о потенциальных инвесторах | Издержки на сбор данных и оценку информации об инвестициях в конкретный проект | Издержки на внутренние трансакции, осуществляемые в рамках проекта |
| Издержки, связанные с оценкой информации о потенциальных возможностях вложений и их стоимости | Расходы, обусловленные разделением собственности и установлением контроля на объекте инвестирования | Расходы на обязательную сертификацию товаров и  услуг |
| Расходы, направленные на оценку НИОКР как объекта инвестирования | Издержки координации деятельности по проекту | Затраты по установлению собственности на результат интеллектуальной деятельности |
| Потери, связанные с неполнотой и несовершенством приобретаемой информации | Издержки по страхованию сделок | Расходы на защиту интеллектуальной собственности |
| Издержки на ведение переговоров и заключение контрактов | Расходы на лицензирование деятельности | Потери от неэффективной защиты соглашений |
|  |  | Согласование решений с контролирующими организациями |

Автор освещает три метода (Табл.2) снижения трансакционных издержек. сравнение трансакционных издержек для различных контрактов; прямая количественная оценка, оценка вероятности издержки и, при большой вероятности, включение ее в риски проекта. [15] Однако практическая часть такого подхода в исследовании не проводилась.

В свое работе [16] Капелюшников Р.И. выделяет следующие типы трансакционных издержек:

* Издержки поиска информации;
* Издержки ведения переговоров;
* Издержки измерения;
* Издержки спецификации и защиты прав собственности;
* Издержки оппортунистического поведения;
* Издержки "политизации".

***Управления стоимостью проекта и роль трансакционных издержек.***

«Управление стоимостью проекта связано с одним из трех основных ограничений в проектах — по стоимости, срокам и требованиям к предметной области. Соблюдение всех этих ограничений позволяет завершить проект в рамках запланированных сроков и бюджета при полном удовлетворении определенных ранее ожиданий заказчика (то есть при полном достижении всех заранее определенных результатов). Основная цель управления стоимостью проекта состоит в том, чтобы завершить его в рамках утвержденного бюджета.»[17]

«Управление стоимостью и управление затратами практически являются тождественными понятиями. Целями системы управления стоимостью (затратами) является разработка политики, процедур и методов, позволяющих осуществлять планирование и своевременный контроль затрат.»[18]

Как отмечено «Управление проектом происходит на протяжении всего жизненного цикла проекта и реализуется по разному на каждом из этапов цикла проекта. Процессы управления стоимостью тесно взаимосвязаны, а также взаимодействуют с другими процессами управления проектом.» [29]

Процессы управления стоимостью включают:

* Оценку стоимости
* Разработку бюджета
* Контроль стоимости

«В некоторых проектах, особенно небольших, оценка стоимости и разработка бюджета расходов настолько тесно взаимосвязаны, что рассматриваются как единый процесс, который может выполняться одним человеком за относительно короткий период времени.»[19]

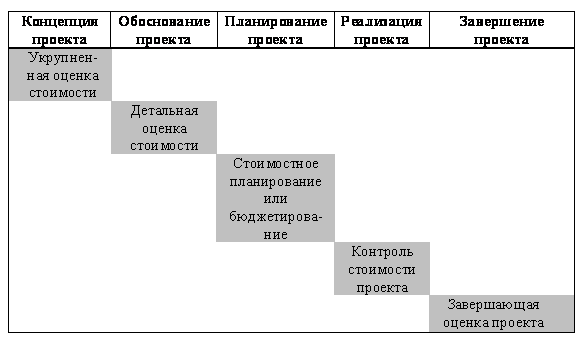
«Затраты проекта определяется суммой ресурсов проекта, временем и стоимостью выполнения работ проекта. Во многих учебных пособиях по управлению проектами оценка всех затрат по проекту принимается эквивалентной оценке общей стоимости проекта.»[20]

В другой работе автор рассматривает управление стоимостью проекта, как составную часть управления проектом. [21]

Обсуждаются два подхода по управлению стоимостью проекта

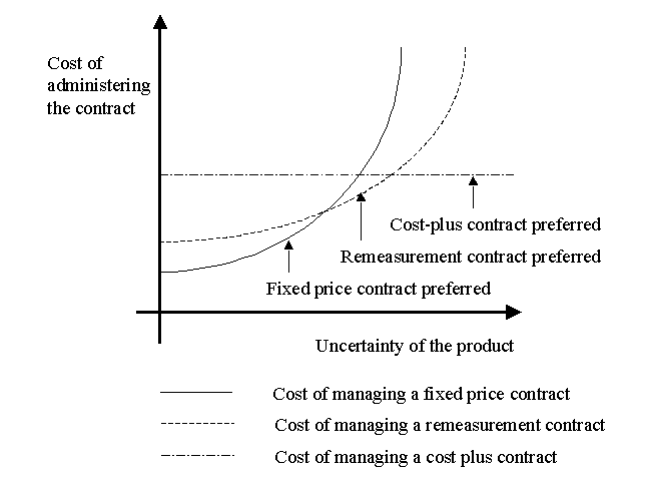
* На основе затрат (Project Cost Management)
* В рамках концепции VBM (value based management –управление стоимостью)

«Суть концепции управления стоимостью заключается в том, что управление должно быть нацелено на обеспечение роста рыночной стоимости объекта, которым управляют. Т.е. все устремления, аналитические методы и приемы менеджмента должны быть направлены на одну общую цель: максимизацию стоимости, строя процесс принятия управленческих решений на ключевых факторах стоимости».



**Рисунок 1 . Управление стоимостью проекта на основе затрат** **LCC**

Авторы статьи при помощи анализа трансакционных издержек в инфраструктурных проектах попытались предсказать, какой тип контракта является более выгодным, как оптимизировать затраты, связанные с управлением для различных типов договоров с различными сценариями риска, а также является ли разумным привлечение подрядчика в управление проектом (рис. 1). [22] Выбор соответствующих структур управления договорными отношениями определяется стоимостью трансакционных издержек, от которых, предполагается, не зависят риски реализации проекта. Одно из основных трансакционных издержек в управлении договорными отношениями в инфраструктурных проектах - поддержание коммуникационных каналов. То есть обсуждение и расстановка целей является основным критерием выбора ценовых условий контракта, а трансакционные издержки сводятся к минимуму во время ведения проекта.



**Рисунок 2. Зависимость затрат на администрирования от неопределенности продукта**

В данной статье [23] авторы стараются привлечь внимание к вопросу, почему проектные организации, основанные на определенных конфигурациях, утверждают, что трансакционные издержки могут обеспечить альтернативную теоретическую основу, которая может быть интегрирована с теорией управления проектами и связанными с ней моделями организации для обеспечения "проникновения в суть" лиц, принимающих решения. Само управление проектом ничего не стоит, а затраты клиента на управление проекта являются полностью трансакционные издержками, роль же в управлении проекта - минимизировать все затраты трансакционных издержкек и производственных издержек (рис. 2). Эта ситуация создает конфликт интересов, так как на практике участники процесса рассматривают только основные стоимости проекта. В статье авторы дают полное описание издержек, с которыми сталкиваются управляющие проектом, а также детали их оценки клиентом.

В работе[24] изучено изменение расходов проекта международного обмена вооружением. Индивидуальные и коллективные трансакционные издержки определяются, следуя теории трансакционных издержек. По проекту было проведено анкетирование по вопросам, которые имеют решающее значение для определения величины затрат по проекту. Анализ показал, что прозрачность действий в проекте обмена вооружением явилась одним из генераторов снижения общих затрат. Однако коллективные трансакционные издержки будут расти в объеме снижения некоторых затрат по сделке.

На основании исследований [25]факторов, влияющие на трансакционные издержки, в строительных проектах, выявлено, что фактическая стоимость строительства проекта состоит не только из затрат на производство, но и из трансакционных издержек. В работе определяются методы для сведения к минимуму трансакционных издержек, понесенных владельцем строительства. Структурная модель уравнения протестирована на данных, собранных с помощью опроса проводимого среди владельцев строительства. Результаты показывают, что трансакционные издержки, понесенные владельцем могут быть сведены к минимуму, если владелец сводит к минимуму неопределенности, присущие в среде транзакций на:

1. Обеспечение инженерной документации, как можно более полной;

2. Исследование возможности реализации комплексных методов доставки в рамках проекта, которое позволит владельцу воспользоваться услугами подрядчика на ранней стадии проектирования;

3. Cогласование разделения некоторых рисков с контрагентами;

4. Понимание дальнейшего поведение подрядчиков;

5. Внимательное отношение к эффективности управления проектами.

Одним из инструментов управления стоимостью и длительностью проекта, входе его реализации, является метод освоенного объема EVA (Earned Value Analysis).

«Метод освоенного объема можно назвать «Менеджментом с зажженными фарами», т.к. он позволяет четко представлять, где сейчас находится проект, куда движется по сравнению с тем, куда должен направляться, а также где в ближайшее время проекта окажется» [26]

Но применение данного метода к оценке трансакционных издержек выглядит достаточно затруднительно, т.к. зона трансакционных издержек часто находится в «тени» и трудно рассчитываемая.

Немаловажную часть стоимости проекта составляют трансакционные издержки в области строительства. Авторы статьи [27] проанализировали два различных метода осуществления закупок – традиционный (дизайн конкурс) и дизайн-строительство. Проведя опрос менеджеров и сотрудников участвующих в процессе строительства и сделав обработку результатов, смогли подсчитать долю трансакционных издержек в каждом из методов. Для традиционного способа они составили 18,5% для метода дизайн-строительство 14,5%. Построенная модель поможет в будущем более точно прогнозировать «невидимые» трансакционные издержки и более точно прогнозировать стоимость проекта в строительстве.

Важно, что наличие внутренних открытых и тем более скрытых конфликтов добавляет существенную долю в общую копилку трансакционных издержек. Даже самые простые трансакции между участниками проектов, такие как, обмен информацией или согласования элементарных бизнес-схем, начинают занимать до 30% процентов от общих затрат на коммуникацию.

Управление затратами проекта

Управление затратами проекта является важной составляющей финансового менеджмента, который непосредственно связан с эффективным проектным управлением, т.к. отражает основную идею бизнеса независимо от сферы его функционирования: получение максимальной прибыли при минимальных затратах.

На любой стадии «жизненного» цикла проекта начиная с инициации и заканчивая его закрытием для руководителя проекта, требуется четкое понимание структуры затрат проекта, объема бюджета требуемого на их покрытие и понимание, как управлять этими затратами.

В типичном проекте управление затратами носит дескриптивный характер. Основной целью своей преследует составление реестра и контроль выполнения основных статей бюджета проекта. Схема управления состоит из 4 основных этапов:

1) анализ;

2) система и методика расчета;

3) отчетность;

4) планирование и контроль.

***Методы управления трансакционными издержками.***

Рассмотренная теория трансакционных издержек и реальное состояние дел в проектном управлении, приводят к необходимости внимательной проработки темы эффективной работы над проектами в части выделения трансакционных издержек и управления ими.

Можно выделить два метода по управлению трансакционными издержками:

1. Минимизация трансакционных издержек взаимодействия организации с другими участниками при проведении своей деятельности на рынке.
2. Минимизация внутрифирменных транзакций.   
   Примером может служить дублирование информации и дублирование функций отделов и служб участвующих в проектах в подготовке и реализации сервиса, т.е. организационно-технологические недостатки. Здесь транзакции рассматриваются как средство внутрифирменного взаимодействия.

В качестве базы распределения трансакционных издержек будем рассматривать человеко-часы затраченные на реализацию каждого этапа проекта, начиная с момента его инициализации и заканчивая запуском проекта в промышленную эксплуатацию.

Трансакционные издержки в проектах можно разбить на следующие категории:

* Коммерческие - связанные с работой с подрядчиками и с клиентами;
* Регуляторные – относящиеся к необходимости минимизировать законодательные риски;
* Исследовательские – связанные с поиском информации и анализом рынка;
* Корпоративные – обусловленные слаженностью работы команд внутри компании;

### Минимизация издержек взаимодействия организаций с другими участниками.

В качестве участников в данных трансакциях выступают клиенты и внешние подрядчки/вендоры участвующие в запуске продукта, а также государство в роли институционального контролера.

Соответственно контроль и управление необходимо осуществлять над следующими группами трансакционных издержек:

* Коммерческие;
* Регуляторные.

К коммерческим относятся следующие издержки:

**Таблица 4. Трансакционные издержки коммерческого типа**

|  |  |
| --- | --- |
| **Название** | **Описание** |
| Затраты на поиск поставщиков услуг | Анализ рынка, формирование сводного отчета, защита работ перед коллегиальным органом |
| Затраты подразделений участвующих в заключение договора | Составление договора и согласование условий, минимизация негативных последствий при сделке, пересылка документов между контрагентом и заказчиком |
| Расходы на работы для выбора исполнителя из пула подрядчиков | Организация тендера соответствующими подразделениями, время участников тендерного комитета, дополнительныен коммуникации с представителям подрядчика |
| Затраты по смене поставщика | Включаются простои по разработке новых сервисов, реализация схемы взаиморасчетов, выстраивание системы коммуникаций с новым контрагентом |
| Затраты на обучение клиентов | Учитывается время, затраченное на подготовку обучающего материала и запуск его в продакшн. |

К регуляторным относятся:

**Таблица 5. Трансакционные издержки регуляторного типа**

|  |  |
| --- | --- |
| **Название** | **Описание** |
| Затраты на юридическую проработку | Анализ законодательства, поиск аналогичных судебных прецедентов |
| Затраты на принятие рисков | Организация комитетов по рискам, согласования решения со всеми участниками |
| Затраты на разбор инцидентов | Мероприятия по решению инцидентов связанных с использованием сервиса |

В случае накопленной базы реализованных проектов в компании, указанные трансакционные издержки рассчитываются методом оценки по аналогам. Соответственно на этапе расчета стоимости затрат, определяются необходимые ресурсы и их объем, размер которых рассчитывается на исторических данных, накопленных в компании. Надо отметить, что точность такого подхода не самая высокая.

***Минимизация внутрифирменных транзакций.***

Немаловажным и часто ключевым значением в трансакционных издержках являются внутрифирменные трансакции. Именно они играют роль серого кардинала в проектах и непосредственно увеличивают сроки, стоимость работ и порой приводят к закрытию проекта.

Руководитель проекта обязан учитывать данные издержки, но к сожалению практики использования их в учете общего пула затрат не встречается.

Реалии сегодняшнего дня показывают, что данные издержки выпадают из фокуса руководителей проекта и не принимаются в расчет стоимости проекта при его инициализации и дальнейшей реализации. Это приводит к тому, что в работу берутся проекты, по которым трансакционные издержки, перекрывают их экономическую выгоду или существенно увеличивают стоимость проекта.

В методе минимизации внутрифирменных трансакций необходимо рассматривать Исследовательские и Внутрифирменные трансакции.

К исследовательским издержкам относятся:

**Таблица. Трансакционные издержки исследовательского типа**

|  |  |
| --- | --- |
| **Название** | **Описание** |
| Затраты на анализ рынка | Включают в себя анализ текущего состояния рынка, положения конкурентов, изучения трендов для формирования предложений и разработку на основании этих данных стратегии |
| Затраты на анализ бизнес-процесса | Расходы на анализ бизнес-процесса и связывание всех систем в единое целое |
| Затраты на исследования | Маркетинговые исследования потребности клиентов и трендов, а также прогнозирование развития технологий и сопутствующих сервисов |

Предлагается на этапе идеи появления проекта проводить оценку указанных затрат для формирования итоговой стоимостной сметы с последующим принятием решения о его запуске на основании полученной информации. Предпосылкой использования рассчитанных трансакционных издержек, является обоснование для выделения необходимых ресурсов и формирования правильного ожидания по сроками на этапе предпроекта.

К корпоративным издержкам относятся:

**Таблица . Трансакционные издержки корпоративного типа**

|  |  |
| --- | --- |
| **Название** | **Описание** |
| Затраты на коммуникацию | Определяются количеством участников и степенью сложности проекта |
| Затраты оппортунистического характера | Напрямую связанные с прозрачностью работы смежных подразделений и в большей степени зависят от внутреннего «здоровья» компании и ее командоориентированностью |
| Затраты на согласование | Издержки на согласование проекта со всеми участвующими подразделениями |
| Затраты на создание и изменения бизнес-процессов | Общие издержки подразделений на переработку существующих бизнес-процессов и внедрения новых. Включаются также затраты на обучение персонала и закладываются расходы на переходный этап. |

Из представленной классификации трансакционных издержек и описания их влияния становится понятно, что не учитывать при проектной работе невозможно. В противном случае руководитель проекта с большой долей вероятности может принимать неверные решения и недооценивать возникающие у проекта издержки на его реализацию.

## *Оценка эффективности проекта.*

Представленная идентификация трансакционных издержек в проектах и их классификация, а также описанные методы управления предоставляют руководителю проекта эффективный инструмент для управления издержками и сроками проекта, что позволяет более полно учитывать факторы, влияющие на затраты проекта на разных этапах его реализации.

Как только проведена работа над трансакционными издержками, руководитель проекта может приступить к процессу по созданию стратегии управления и делая первые шаги по ее реализации, используя макроэкономический метод или проводя внутрифирменную оптимизацию.

Уже на раннем этапе, проведя скоринг проектов. можно предсказать возможные риски, сопротивления и дополнительные расходы, которые понесет команда и в целом компания в ходе работы над проектом. На основании этих данных можно принимать решение о целесообразности начала проекта в данный момент времени. Возможно, потребуется смена приоритетов при выборе стратегии, в пользу рассмотрения менее транзакционно затратных проектов, которые смогут дать реальный доход на более ранних сроках работы.

Накопленный опыт реализации проектов позволит успешно управлять «невидимыми» на первый взгляд затратами.

Безусловно, если проект имеет под собой стратегическое значение по захвату доли только формирующегося рынка или несет в себе имиджевую составляющую, тогда в принципе может отпадать необходимость в столь внимательном изучении трансакционных издержек в проектах. «Хотелки» акционера могут не ставить вопрос о доходности и эффективности реализуемого проекта в принципе. Примеров таких на рынке множество. Например, сервис boom переводов в Альфа-Банке или внедренный в интернет-банк Промсвязьбанка модуль PFP.

Не стоит забывать, что уже внедренный сервис уже не получится просто так закрыть. Компания понесет трансакционные издержки не только на сопровождение и обучение, но также и на закрытие, если будет принято решение. Практика показывает, что в 95% продолжается сопровождение не слишком успешного проекта, вместо его закрытия.

# Список литературы

[1] А.Н. Асаул (СПб 2009), Особенности и структуризация трансакционных издержек в инвестиционно-строительной деятельности. Науч. труды российской научно-практической конференции. АНО ИПЭВ, с.106-114.

[2] Coase, R. (1937), The Nature of the Firm, Economica, November, S. 386-405.

[3] Архиереев С.И., Институциональные интеракции как основа сетевых взаимодействий и проблемы посттрансформационной рыночной экономики/ СОВРЕМЕННАЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ТЕОРИЯ журнал

<http://institutional.narod.ru/jis/jis4.1.pdf>

[4] 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, с.  1445-1448

[5] Dalman C.J., The problem of externality, Jorhaul of Law and Economics, 1979, p.141-162

[6]. Эрроу К., Возможности и пределы рынка как механизма распределения ресурсов, THESIS, 1993. Вып. 2. С. 50 - 68.

[7] Harold D., Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 4, No. 1 (Spring, 1988), pp. 141-161

[8] Норт Д. (Москва 1997), Институты, институциональные изменения и функционирование экономики, Фонд экон. книги «Начала», 1997, c.44-45

[9] Рыночные взаимодействия в цепи поставок: управление трансакционными издержками» Моисеева Н.К., д.э.н., профессор, Зав. кафедрой маркетинга и управления проектами Московского института электронной техники http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/1185

[10] Барсукова С.Ю. Неформальная практика российского бизнеса в зеркале трансакционных издержек , c. 2 http://ecsocman.hse.ru/data/773/668/1219/013\_Barsukova\_S.pdf

[11] Эггертссон Т. (Москва 2000)Экономическое поведение и институты, Дело, 1.4.

[12] Иванов С.А. (СПб 2008), диссертации на соискание ученой степени Методология управления региональным инвестиционно-строительным комплексом на основе трансакционного подхода.

[13] Скоробогатов А.С. (СПб 2006), Институциональная экономика. Курс лекций..: ГУ-ВШЭ, c.135-136

[14] Милгром П., Робертс Дж. (СПб 1999)Экономика, организация и менеджмент. СПб.: Экономическая, школа, глава 2, с. 59-60.

[15] С. А. Самоволева, Cовершенствование экспертизы инновационных проектов: учет трансакционных издержек, <http://www.riep.ru/upload/iblock/e60/e606d463b2930fc58f873e2d83985c46.pdf>

[16] Капелюшников Р. И. Категория трансакционных издержек, Информационный портал "Институт свободы Московский либертариум", 1994. http://www.libertarium.ru/l\_libsb3\_1-2 (дата обращения 10.09.2015).

[17] Информационный портал Директор информационной службы (CIO.RU), <http://club-energy.ru/e6_4.php>

[18] Разу М.Л., (Москва 2006)Управление проектом: Учебник, с. 549

[19] PMBOOK Guide. 4th ed. Newtown Square, Pennnsylvania, USA: Project Management Insitute, 2008

[20] Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г., (Москва 2007)Управление проектами., "[Омега-Л](http://www.book.vsem.ru/pubinfo.asp?cod=4289)" с. 664

[21] Мирзоян Н.В., (Москва 2007), Управление стоимостью проекта,

[22] Professor J Rodney Turner, Professor of Project, Dr Stephen J Simister, Project contract management and a theory of Organization, , Oxford Management and Research Limited, ERIM Report Series reference number ERS-2001-43-ORG, 2001, p. 15

[23] Anthony W., Chau K. W., The relationship between construction project management theory and transaction cost economics, Hong Kong, 1999 Blackwell Science Ltd, Engineering, Construction and Architectural Management 6 2, 166–176

[24] Vladan Holcner, Marek Sedlačik, Jaroslav Michálek, Jakub Odehnal. Transaction costs in international armaments cooperation, Prague economic papers, 2, 2014

[25] Huimin L, David A., Zhuofu W. , Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 139, No. 1, January 2013, pp. 60-68

[26] Разу М.Л., Управление проектом: Учебник. М.2006, с. 549

[27] Rajeh, M. (2014). Impact of procurement systems on transaction costs: A structural equation modeling methodology. Proceedings of the 4th NZBERS, Auckland, New Zealand. 14 November. ISSN 2324-1829 (Online).

[28] Информационный портал http://raexpert.ru

[29] В.М. Аньшин, О.Н. Ильина (Москва 2013), Управление проектами, с.19, с.482

[30] Интернет портал FutureBanking, <http://futurebanking.ru/post/2982>

[31] Оливер И.У., (СПб 1996), Экономические институты капитализма, Лениздат

**Роль трансакционных издержек в управлении проектами корпорации.**

**The role of transaction costs in corporate project management**

Шепилова Наталия Петровна 02.07.1975 г.р. [nshepilova@gmail.com](mailto:nshepilova@gmail.com) +79104444706

К.э.н., доцент департамента финансов факультета экономических наук НИУ ВШЭ, аттестованный аудитор. Специалист в области управленческого учета. Практикующий консультант по вопросам формирования финансовых моделей, контроля, аудита финансового состояния компании, финансовый due diligence сделок M&A , системы построения управленческого учета и бюджетирования в организации. Executive-coach по управлению и мотивации команд и финансовых служб организаций.