

УДК 336.717.063

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ТРАНСАКЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**Макалюк І.В.***E-mail: irina.makaljuk@gmail.com**Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»*

Проблема вибору раціональних заходів управління транзакційними витратами для сучасних підприємств є вкрай актуальною. Метою статті є формування стратегій управління транзакційними витратами для забезпечення стабільного розвитку та встановлення вигідних партнерських зв'язків. В роботі запропоновано здійснювати поділ транзакційних витрат на вхідні та вихідні залежно від напрямку транзакційного впливу. Визначено, що за співвідношенням вхідних та вихідних транзакційних витрат підприємства поділяються на три види (залежне, стійке та впливове). Розроблено стратегії управління транзакційними витратами для кожного підприємства з врахуванням стану витрат (прозорості, рівноваги, упущених можливостей) та типу ситуації (помірної взаємодії, безрезультативного впливу на інституціональне середовище, надмірного впливу середовища на підприємство, неефективної взаємодії), а також запропоновано комплекс заходів для реалізації кожної стратегії.

Ключові слова: транзакційні витрати, підприємство, управління, стратегія, інституціональне середовище

UDC 336.717.063

DEVELOPMENT OF STRATEGIES OF ENTERPRISE'S TRANSACTION COST MANAGEMENT**Makaliuk I.V.***E-mail: irina.makaljuk@gmail.com**National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*

The choice of measures of transaction cost management for modern enterprises is extremely important. Purpose of this article is to develop strategies of transaction cost management to ensure sustainable development and the establishment of profitable partnerships. The study found that transaction costs are divided into incoming and outgoing depending on the direction of transaction exposure. It has been determined that the enterprises are divided into three types (dependent, persistent and influential) by the ratio of incoming and outgoing transaction costs. The strategies transaction cost management for each enterprise taking into account the state of costs have been developed (transparency, balance, missed opportunities) and the type of situation (moderate interaction, ineffective impact on the institutional environment, excessive institutional environment impact on the enterprise, ineffective interaction), and proposed a set of measures to implement each strategy.

Keywords: transaction costs, enterprise, management, strategy, institutional environment

Актуальність проблеми. Функціонування сучасних підприємств в умовах стрімкого розвитку ринкових відносин вимагає постійного здійснення специфічних витрат на взаємодію, які отримали назву «трансакційних». Зростання їх частки у загальній структурі витрат підприємств зумовлює необхідність розробки та впровадження заходів для здійснення управління трансакційними витратами. Основним завданням такого управління є скорочення непродуктивних та підвищення віддачі продуктивних витрат. А для цього необхідно чітко розуміти, в яких умовах формуються трансакційні витрати, який характер та значення вони мають для підприємства та які заходи слід застосовувати в тій чи іншій ситуації. Тому актуальною на сьогодні постає проблема вибору раціональних заходів управління трансакційними витратами, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, налагодження взаємовигідних відносин з партнерами, забезпечення високих результатів виробничо-господарської діяльності.

Аналіз останніх наукових досліджень. Вивченню питання управління трансакційними витратами присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Л.В. Базалієва [1] (концептуальні основи управління трансакційними витратами підприємства); О.Г. Бодров, А.І. Фазлієва [2] (аналіз трансакційних витрат в системі управління підприємством); В.В. Зіновчук, О.П. Власенко [3] (концептуальні засади механізму управління трансакційними витратами в агробізнесі); М.О. Іскосов [4] (оцінка трансакційних витрат в корпоративних структурах); Т.Б. Матолич [5] (управління трансакційними витратами малого і середнього підприємництва); В.І. Михайловський, Т.В. Склярчук [6] (оцінювання та планування трансакційних витрат у виробничо-господарській діяльності підприємства); О.В. Шепеленко [7] (оцінка ефективності управління на основі трансакційних витрат, моделювання трансакційних витрат підприємства); А.Ф. Шишкін, Н.В. Шишкіна, К.Ю. Осотова [8] (сутність, структура, фактори, механізм виникнення та заходи по скороченню трансакційних витрат) ін.

Не применшуючи внесок перелічених праць у розвиток теорії трансакційних витрат, варто зазначити, що питанню стратегічного управління даними витратами на підприємстві на сьогодні приділено недостатньо уваги. Зокрема, дослідження потребують стратегічні заходи управління на основі врахування характеру співвідношень між різними видами трансакційних витрат, що виникають при взаємодії з суб'єктами інституціонального середовища.

Метою роботи є формування стратегій управління трансакційними витратами на основі врахування різних типів співвідношень між витратами вхідного та вихідного, відкритого та прихованого характеру.

Викладення основного матеріалу дослідження. Специфічною особливістю трансакційних витрат є те, що вони можуть виступати у вигляді прямих витрат, які є відкритими (явними) для підприємства та можуть мати як офіційний, так і неофіційний характер, а також у вигляді втрат або збитків від упущених можливостей кращого використання ресурсів, які є прихованими (латентними, неявними) для підприємства. Всі ці витрати виникають при взаємодії з суб'єктами інституціонального оточення, до яких належать органи державного управління, постачальники, споживачі, фінансові, маркетингові та інші посередники, конкуренти, контактні аудиторії зовнішні (засоби масової інформації, лідери громадської думки, політичні партії та громадські організації тощо) та внутрішні (трудовий колектив, акціонери, профспілки підприємства). Варто відмітити, що така взаємодія може проявлятися у двох вимірах: 1) у випадку, коли оточення справляє вплив на підприємство; 2) у випадку, коли підприємство справляє вплив на оточення.

У зв'язку з цим, на нашу думку, трансакційні витрати варто поділити за напрямком трансакційного впливу на дві групи:

- 1) вхідні (інституціональне середовище → підприємство);
- 2) вихідні (підприємство → інституціональне середовище).

Вхідний характер мають такі трансакційні витрати, як обов'язкові платежі органам державного управління (в т.ч. податки та збори), витрати, пов'язані з браком або понаднормовим використанням ресурсів з вини постачальників чи працівників підприємства, сумнівні та безнадійні борги, втрати від курсових різниць, нестачі і втрати від псування цінностей тощо. До трансакційних витрат вихідного характеру належать маркетингові витрати, надбавки та доплати за своєчасні та якісні поставки постачальникам, знижки постійним клієнтам, благодійні внески, пожертвування, корупційні витрати, витрати на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, витрати на відпочинок та оздоровлення працівників, представницькі витрати тощо. Перераховані вище витрати є явними для підприємства. Прикладом неявних трансакційних витрат можуть бути втрати внаслідок простоїв у виробництві, втрати через протермінування дебіторської заборгованості (вхідні), недоотримані прибутки внаслідок заниження фактичної ціни порівняно з середньоринковою (вихідні), а також витрати часу тощо.

Запорукою ефективного функціонування підприємств є перспективна спрямованість рішень і наявність чітко визначеної стратегії управління. Під стратегією управління трансакційними витратами пропонуємо розуміти довгостроковий план дій, спрямований на оптимізацію трансакційних витрат підприємства за рахунок встановлення вигідних взаємовідносин з суб'єктами інституціонального середовища з метою забезпечення стабільного розвитку та покращення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Вважаємо, що портфель стратегій управління трансакційними витратами підприємств варто формувати в декількох розрізах, а саме:

по-перше, враховуючи співвідношення трансакційних витрат вхідного та вихідного впливу, що виникають при взаємодії з суб'єктами зовнішнього оточення та внутрішніми контактними аудиторіями підприємства;

по-друге, враховуючи співвідношення трансакційних витрат відкритого та прихованого характеру (явних та неявних);

по-третє, враховуючи співвідношення між явними та неявними вхідними трансакційними витратами;

по-четверте, враховуючи співвідношення між явними та неявними вихідними трансакційними витратами.

Залежно від співвідношення вхідних та вихідних трансакційних витрат підприємства можна поділити на три види:

1. Залежне — це підприємство, яке зазнає сильного впливу з боку суб'єктів інституціонального середовища та здійснює слабкий зворотній вплив (вхідні трансакційні витрати перевищують вихідні). Характеризується недосконалістю системи захисту від негативного впливу третіх осіб, відсутністю засобів зв'язку з громадськістю, поганим інформаційним забезпеченням. Адаптація такого підприємства до умов зовнішнього середовища має локальний характер та передбачає реагування на зовнішні впливи лише тоді, коли бездіяльність може призвести до дуже великих втрат.

2. Стійке — це підприємство, вплив якого на середовище відносно рівнозначний впливу, що здійснює на нього оточення (вхідні трансакційні витрати дорівнюють вихідним). Характеризується виваженістю у здійсненні політики адаптації до умов зовнішнього оточення, проведенням продуктивних заходів пристосування без проявів надмірного впливу, страхуванням від можливих ризиків при співпраці з контрагентами.

3. Впливове — це підприємство, яке здійснює сильний вплив на суб'єкти інституціонального середовища та отримує слабкий зворотній вплив (вихідні транзакційні витрати перевищують вхідні). Характеризується постійним моніторингом оточуючого середовища і активним застосуванням засобів впливу на нього, швидкістю адаптивної реакції на зміни в оточенні з врахуванням прогнозних даних, пошуком, розробкою та реалізацією ефективної маркетингової стратегії, досконалим інформаційним забезпеченням.

На кожному підприємстві може існувати три стани залежно від співвідношення явних та неявних транзакційних витрат (рис. 1).

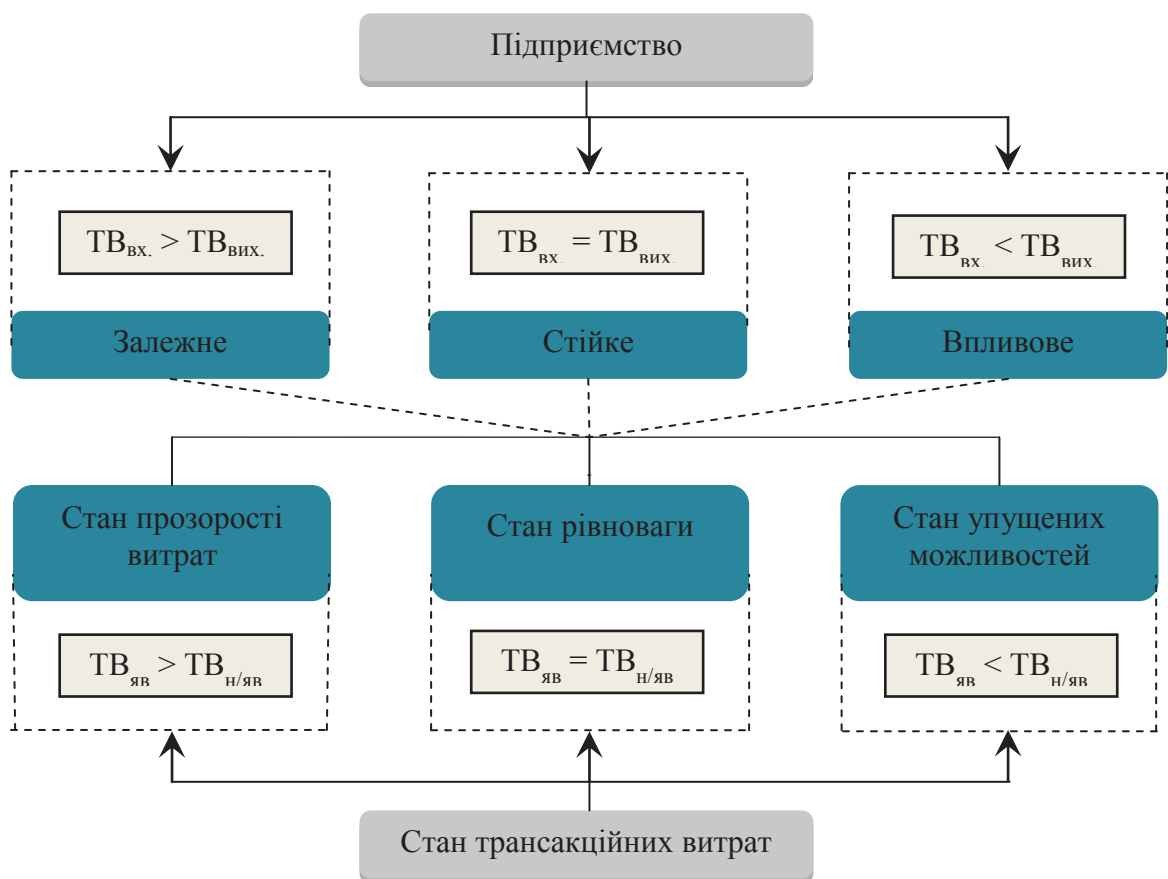


Рис. 1. Види та стани підприємств за співвідношенням вхідних і вихідних, явних і неявних транзакційних витрат

Джерело: розроблено автором

Стан прозорості витрат є найбільш вигідним для підприємства, оскільки транзакційні витрати є явними, їх можна чітко контролювати і застосовувати заходи для оптимізації. Частка неявних витрат є низькою, а це означає, що у підприємства практично немає недоотриманих прибутків (або вони незначні). Стан рівноваги передбачає рівнозначне співвідношення між явними та неявними транзакційними витратами.

Він свідчить про те, що ситуація на підприємстві не є позитивною і потребує впровадження заходів у напрямку мінімізації проявів негативного впливу середовища. Стан упущених можливостей характеризується зниженою ефективністю виробничо-господарської діяльності у зв'язку із значними прихованими втратами, які існують на підприємстві через не виважену політику взаємодії з суб'єктами зовнішнього оточення.

Крім того, на кожному підприємстві (залежному, стійкому і впливовому) можуть виникати різні ситуації залежно від співвідношень явних та неявних трансакційних витрат вхідного і вихідного характеру, а саме:

1) $TB_{вх_{яв}} > TB_{вх_{н/яв}}, TB_{вих_{яв}} > TB_{вих_{н/яв}}$ — ситуація помірної взаємодії з інституціональним середовищем;

2) $TB_{вх_{яв}} > TB_{вх_{н/яв}}, TB_{вих_{яв}} < TB_{вих_{н/яв}}$ — ситуація безрезультативного впливу на інституціональне середовище;

3) $TB_{вх_{яв}} < TB_{вх_{н/яв}}, TB_{вих_{яв}} > TB_{вих_{н/яв}}$ — ситуація надмірного впливу інституціонального середовища;

4) $TB_{вх_{яв}} < TB_{вх_{н/яв}}, TB_{вих_{яв}} < TB_{вих_{н/яв}}$ — ситуація неефективної взаємодії з інституціональним середовищем.

У першому випадку більшість трансакційних витрат є явними, а отже простіше контролювати взаємовплив підприємства і оточення.

Другий випадок характеризується переважанням неявних трансакційних витрат вихідного характеру над явними, що свідчить про неконтрольовану втрату коштів та безрезультативність впливу на середовище, що ставить під сумнів його доцільність. Яскравим прикладом в даному випадку є втрати внаслідок заниження фактичної ціни порівняно з середньоринковою, які виникають при взаємовідносинах з конкурентами.

В третьому випадку простежується переважання неявних трансакційних витрат вхідного характеру над явними, що характеризується надмірним впливом зовнішнього оточення. Такий вплив проявляється у вигляді додаткових витрат внаслідок недоброчесної поведінки постачальників, споживачів, конкурентів, через що у підприємства виникають упущені можливості альтернативного використання ресурсів, недоотримані прибутки внаслідок падіння попиту тощо.

Четвертий випадок кардинально протилежний до першого і є найбільш не вигідним для підприємства, оскільки поєднує недоліки попередніх двох.

Таким чином, враховуючи можливі стани співвідношень між різними видами трансакційних витрат підприємства пропонуємо вибір стратегій управління здійснювати на основі матриці, представленої на рис. 2.


	$V_{x_{яв}} > V_{x_{н/яв}}$	$V_{x_{яв}} < V_{x_{н/яв}}$	$V_{x_{яв}} > V_{x_{н/яв}}$	$V_{x_{яв}} < V_{x_{н/яв}}$	$V_{x_{яв}} > V_{x_{н/яв}}$	$V_{x_{яв}} < V_{x_{н/яв}}$		
$TB_{вх.} > TB_{вих}$	I.1	I.2		II.2		III.2	$V_{x_{яв}} > V_{x_{н/яв}}$	
	I.3		II.3		III.3	III.4	$V_{x_{яв}} < V_{x_{н/яв}}$	
$TB_{вх.} = TB_{вих}$	IV.1	IV.2		V.2		VI.2	$V_{x_{яв}} > V_{x_{н/яв}}$	
	IV.3		V.3		VI.3	VI.4	$V_{x_{яв}} < V_{x_{н/яв}}$	
$TB_{вх.} < TB_{вих}$	VII.1	VII.2		VIII.2		IX.2	$V_{x_{яв}} > V_{x_{н/яв}}$	
	VII.3		VIII.3		IX.3	IX.4	$V_{x_{яв}} < V_{x_{н/яв}}$	
	$TB_{яв} > TB_{н/яв}$		$TB_{яв} = TB_{н/яв}$		$TB_{яв} < TB_{н/яв}$			
<p>I – стратегія конструктивного захисту II – стратегія помірною захисту III – стратегія активного захисту IV – стратегія конструктивного наступу V – стратегія помірною наступу VI – стратегія активного наступу VII – стратегія конструктивного зміцнення позицій VIII – стратегія помірною зміцнення позицій IX – стратегія активного зміцнення позицій</p>							<p> в напрямку</p> <p>1 – підтримки існуючого балансу 2 – обмеження безрезультатного вихідного впливу 3 – обмеження надмірного вхідного впливу 4 – стабілізації відносин</p>	<p>де $TB_{вх.}, TB_{вих}$ – TB вхідного та вихідного впливу відповідно; $TB_{яв}, TB_{н/яв}$ – явні та неявні TB відповідно; $V_{x_{яв}}, V_{x_{н/яв}}$ – явні та неявні TB вхідного впливу відповідно; $V_{x_{яв}}, V_{x_{н/яв}}$ – явні та неявні TB вихідного впливу відповідно.</p>

Рис. 2. Матриця вибору стратегій управління трансакційними витратами машинобудівних підприємств

Джерело: розроблено автором

Кожна стратегія залежно від мети та умов, що її характеризують, потребує впровадження конкретних управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію непродуктивних та підвищення віддачі продуктивних трансакційних витрат (рис.3).



Рис. 3. Стратегічні заходи управління транзакційними витратами залежно від виду підприємства

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 4, залежне підприємство (*А*) повинно проводити захисну політику, спрямовану на обмеження впливу зовнішнього середовища для підвищення власної стійкості.

Стійкому підприємству (*Б*) потрібно посилювати власний вплив на зовнішнє оточення для здобуття вигідних позицій і завоювання власного місця на ринку. Для цього необхідно підвищити ефективність взаємозв'язків з іншими суб'єктами інституціонального середовища, що потребує здійснення додаткових транзакційних витрат. Впливовому підприємству (*В*) доцільно зміцнювати свої позиції шляхом здобуття прихильності оточення на довгострокову перспективу. Це потребує від підприємства прояву певної соціальної відповідальності, що може проявлятися у здійсненні підтримки та допомоги окремим особам чи

організаціям, як плати за можливість господарювати та отримувати прибутки в конкретному середовищі.

Стратегічні заходи управління залежно від стану трансакційних витрат підприємства наведено на рис. 4.

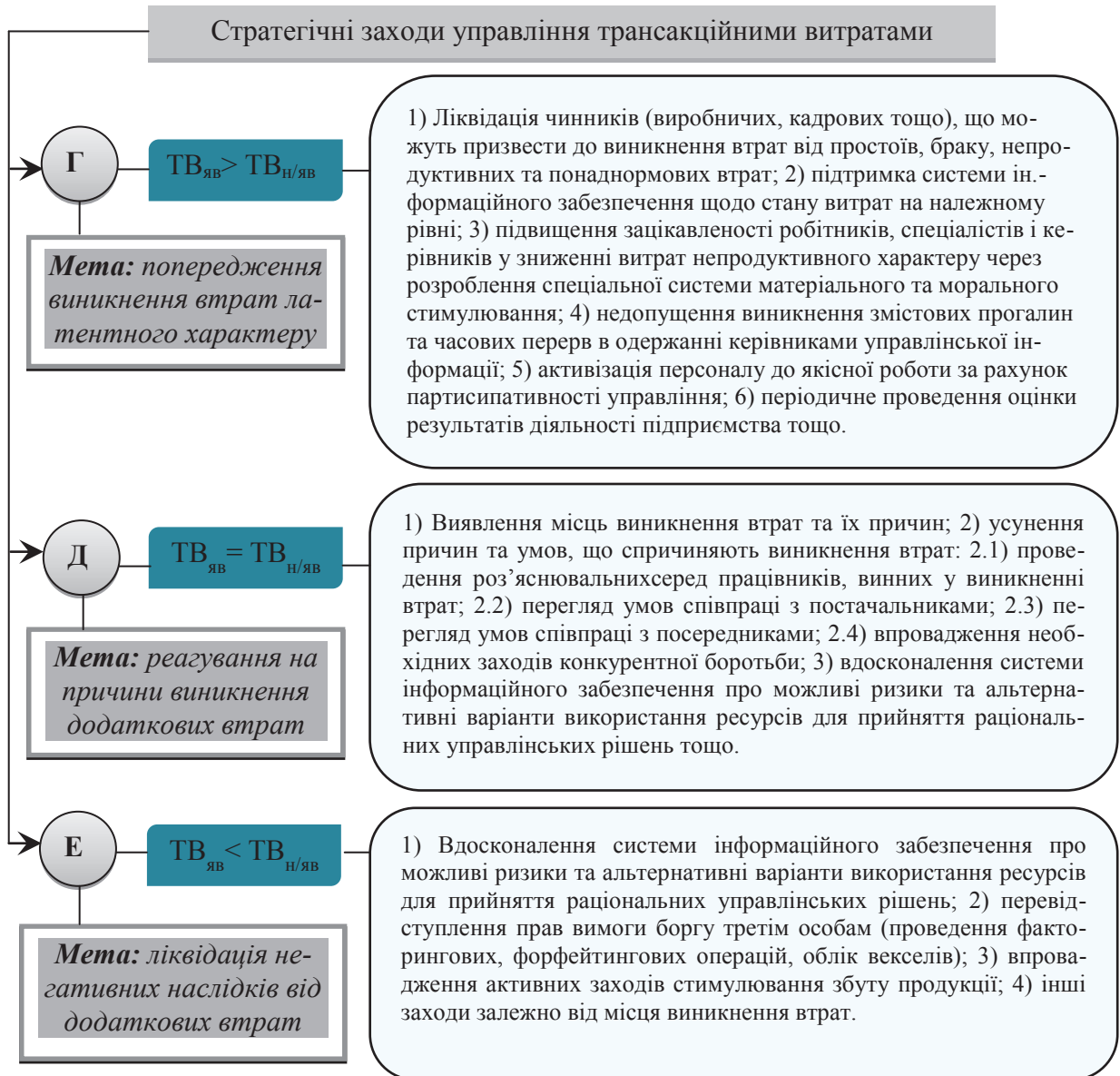


Рис. 4. Стратегічні заходи управління залежно від стану трансакційних витрат підприємства

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 4, стан прозорості витрат (*Г*) потребує впровадження заходів, що запобігатимуть виникненню прихованих втрат, в тому числі недоотриманих прибутків, з метою уникнення зниження результативності виробничо-господарської діяльності.

Стан рівноваги (*Д*) вимагає своєчасного реагування на динаміку збільшення неявних витрат. Впровадження раціональних заходів,

спрямованих на усунення причин їх виникнення, дозволить запобігти подальшим непередбачуваним втратам латентного характеру і забезпечить можливість раціональнішого використання ресурсів.

Для стану упущених можливостей (*Е*) першочерговим завданням є ліквідація наслідків негативного впливу зовнішнього оточення, який може проявлятися у падінні попиту на продукцію, збитках внаслідок недотримання умов співпраці з контрагентами тощо, що свідчить про неефективну взаємодію з іншими суб'єктами. Тому зусилля підприємства повинні бути спрямовані на відновлення рівноваги, а в подальшому повну мінімізацію прихованих втрат, з метою підвищення рентабельності виробничо-господарської діяльності.

Стратегічні заходи управління залежно від співвідношення між явними та неявними вхідними, а також явними та неявними вихідними трансакційними витратами підприємства наведено на рис. 5.

Співвідношення (*Ж*) є найбільш оптимальним для підприємства, оскільки свідчить про невисокий рівень втрат. Як видно з рис. 5, така ситуація потребує заходів спрямованих на підтримку існуючого балансу з метою недопущення виникнення втрат, що негативно впливають на результати виробничо-господарської діяльності.

Співвідношення (*З*) виникає, як правило, при зниженні фактичної ціни порівняно з середньо ринковою. В такому випадку втрати виникають у вигляді недоотриманих прибутків, коли фактичні обсяги продажу не відповідають очікуванім. Це свідчить про те, що існуюча продукція не відповідає вимогам ринку, а отже окрім додаткових заходів стимулювання збуту потребує часткового чи повного оновлення та модернізації.

Для співвідношення (*К*) типовою є ситуація значного порушення існуючих домовленостей, невиконання або неналежного виконання умов угоди з боку постачальників, посередників, працівників підприємства, що вимагає радикальних змін у взаємовідносинах, в тому числі їх припинення, та пошук нових партнерів.

Співвідношення (*Л*) є найбільш кризовим для підприємства, свідчить про відсутність контролю над ситуацією та потребує комплексного впровадження заходів, рекомендованих для двох попередніх випадків.

Відповідно, програма дій для стратегій управління трансакційними витратами включатиме такий комплекс заходів (табл.1).

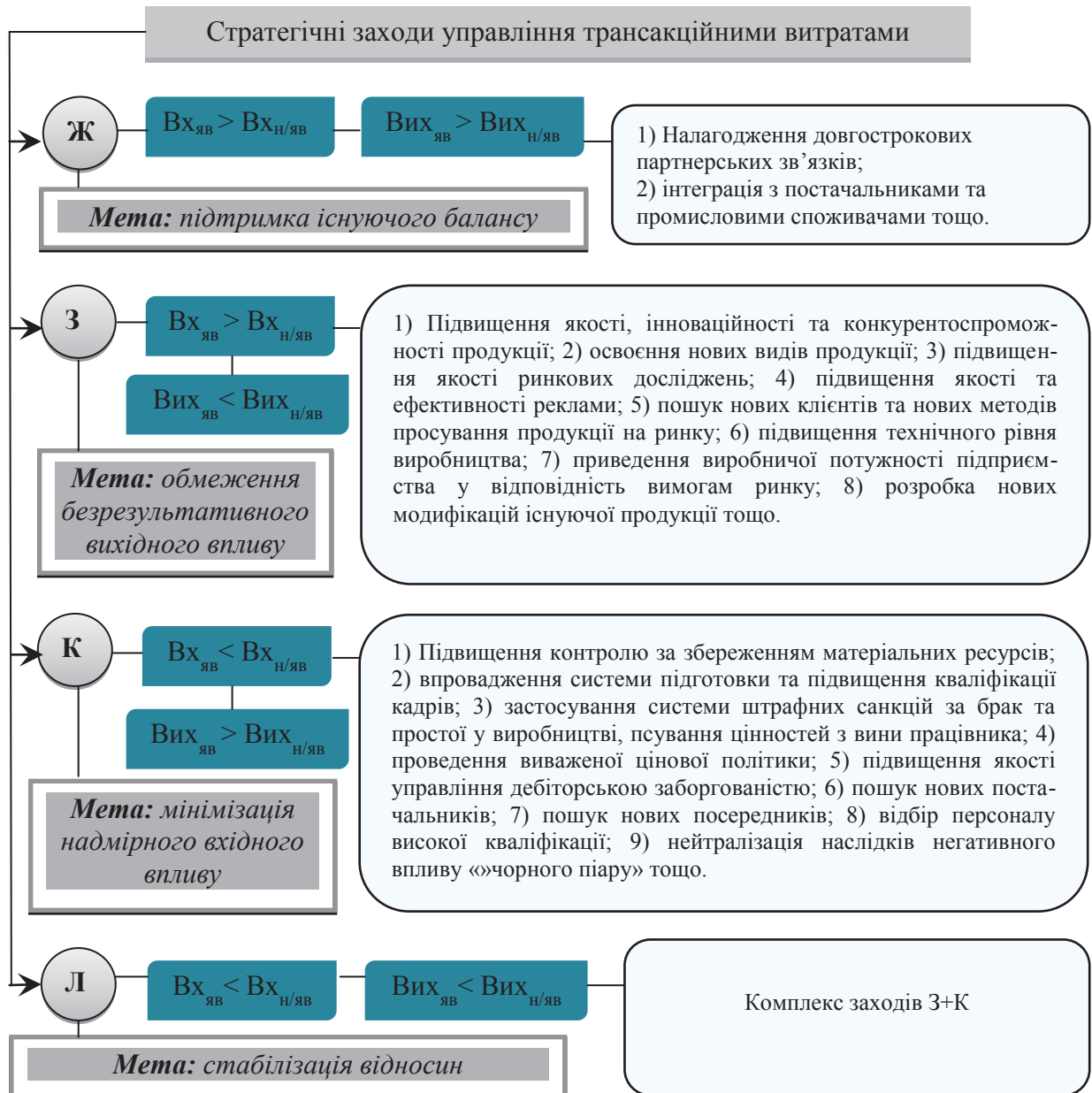


Рис. 5. Стратегічні заходи управління залежно від співвідношення транзакційних витрат підприємства

Джерело: розроблено автором

Таблиця 1. Комплекс заходів для стратегій управління транзакційними витратами

Стратегія \ Заходи	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	К	Л
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I.1	+			+			+			
I.2	+			+				+		
I.3	+			+					+	
II.2	+				+			+		
II.3	+				+				+	
III.2	+					+		+		
III.3	+					+			+	
III.4	+					+				+

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
IV.1		+		+			+			
IV.2		+		+				+		
IV.3		+		+					+	
V.2		+			+			+		
V.3		+			+				+	
VI.2		+				+		+		
VI.3		+				+			+	
VI.4		+				+				+
VII.1			+	+			+			
VII.2			+	+				+		
VII.3			+	+					+	
VIII.2			+		+			+		
VIII.3			+		+				+	
IX.2			+			+		+		
IX.3			+			+			+	
IX.4			+			+				+

Таким чином, запропонований підхід до управління трансакційними витратами машинобудівних підприємств дає можливість:

визначити перелік заходів, спрямованих на мінімізацію непродуктивних та підвищення продуктивності існуючих трансакційних витрат підприємства;

здійснювати співпрацю з тими контрагентами, які максимально відповідають вимогам підприємства та не призводять до додаткових непередбачуваних втрат;

встановити перелік тих напрямків співпраці, які можуть бути реалізовані з упевненістю в їх якісному виконанні та у заплановані строки;

виявити сильні та слабкі сторони партнера, з точки зору відповідальності за взяті на себе зобов'язання, і, відповідно, визначити доцільність вкладання зусиль у розвиток таких взаємовідносин, а також здійснити заходи щодо запобігання негативного впливу.

Висновки. Отже, однією з умов успішного функціонування та розвитку вітчизняних підприємств є здійснення заходів ефективного управління трансакційними витратами. Застосування стратегій управління залежно від типу співвідношень між трансакційними витратами вхідного та вихідного, відкритого та прихованого характеру дасть змогу: 1) залежному підприємству обмежити вхідний вплив з боку оточення; 2) стійкому підприємству посилити вихідний вплив на оточення; 3) впливовому підприємству здобути прихильність оточення; 4) попередити виникнення втрат латентного характеру в стані прозорості витрат; 5) вчасно відреагувати на причини виникнення додаткових втрат в стані рівноваги; 6) ліквідувати негативні наслідки від непродуктивних втрат в стані упущених можливостей; 7) стабілізувати відносини в ситуації неефективної взаємодії з іншими суб'єктами; 8) мінімізувати надмірний середовища, що призводить

до виникнення прихованих втрат вхідного характеру; 9) обмежити безрезультативний вплив, що призводить до виникнення прихованих втрат вхідного характеру; 10) підтримувати баланс відносин у випадку помірної взаємодії з іншими суб'єктами. Тобто, використання запропонованих стратегій дозволить створювати такі умови, за яких кожен акт взаємодії буде виконаний вчасно, матиме високу результативність, а отже буде досягнута максимальна збалансованість взаємовідносин між підприємством та іншими суб'єктами інституціонального середовища.

Перспективами подальших наукових розробок є продовження дослідження процесу управління трансакційними витратами на підприємствах з метою пошуку напрямків удосконалення для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності взаємовідносин між суб'єктами інституціонального середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Базалієва Л.В. Науково-теоретичні та методичні основи управління трансакційними витратами підприємства. Монографія / Л.В. Базалієва. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 164 с.
2. Бодров О.Г. Анализ трансакционных издержек (непроизводительных затрат) на машиностроительном предприятии / О.Г. Бодров, А.И. Фазлыева // Вестник КГФЭИ. – 2006. – № 1 (2). – С. 32-36.
3. Зіновчук В.В. Управління трансакційними витратами в агробізнесі / В.В. Зіновчук, О.П. Власенко // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. – 2009. – №17(2). – 157-168.
4. Искосов М.О. Оценка трансакционных издержек в корпоративных структурах / М.О. Искосов // Вектор науки ТГУ. – 2011. – № 2 (16). – С. 246-251.
5. Матолич Т.Б. Управління трансакційними витратами малого і середнього підприємництва як передумова посилення інноваційної активності економіки / Т.Б. Матолич // Інноваційна економіка. – 2011. – С. 54-59.
6. Михайловський В.І. Деякі аспекти щодо оцінювання та планування трансакційних витрат у виробничо-господарській діяльності підприємства / В.І. Михайловський, Т.В. Склярчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 186-191.
7. Шепеленко О.В. Трансакционные издержки в переходной экономике: проблемы теории и практики: Моногр. / О.В. Шепеленко. МОН Украины. Донецкий нац. ун-т экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского. – Донецк, 2007. – 360 с.
8. Шишкин А.Ф. Трансакционные издержки в современной российской экономике: сущность, факторы, структура, механизм образования и меры по их сокращению / А.Ф. Шишкин, Н.В. Шишкина, Е.Ю. Осотова // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2012. – № 3. – С. 82-88.