

# РОЛЬ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ КОРПОРАЦИИ

Шенилова Н.П.<sup>1</sup>

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

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

Качественное и эффективное управление транзакционными издержками проекта подразумевает комплексный подход к процессу оценки возможных потерь обусловленных транзакциями, 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 транзакционных издержек.

Большое влияние транзакционных издержек на затраты проекта, подтверждается тем, что в некоторых отраслях, например, в строительстве, доля транзакционных издержек может достигать ~ 25% от оборота отрасли (Асаул, 2009). Влияние транзакционных издержек на сроки и стоимость проекта нельзя недооценивать.

## Понятие транзакционных издержек

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

Теория транзакционных издержек является одним из элементов нового направления в современной экономической науке – неоинституционализма. Понятие «транзакционных издержек» было введено в экономическую теорию Р. Коузом в 1931 г. (Coase, 1937).

В самом общем понимании Р. Коуз определил их как «издержки пользования рыночным механизмом», но потом это понятие стало приниматься в более широком смысле. В транзакции 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 транзакцией (внутреннюю, если обмен осуществляется в рамках одного предприятия или внешнюю – обменные процессы на рынке закупок или сбыта). Для качественного управления транзакционными издержками проекта необходим комплексный подход к процессу оценки возможных потерь, обусловленных транзакциями, 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 транзакционных издержек.

Есть мнение, что термин «транзакционные 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

1. Канд. эконом. наук, доцент департамента финансов факультета экономических наук НИУ ВШЭ.

термином «издержки эксплуатации экономической системы» и предложить новый подход, в рамках которого издержки эксплуатации экономической системы не будут «отождествляться» только с транзакционными издержками.

Транзакционные издержки – затраты взаимодействия субъектов экономики. Проявляются в любой транзакции, как при движении возникает трение. Без трения нет движения, соответственно, транзакционные издержки неизбежны.

В качестве одного из источников, вызывающего транзакцию, 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, нам 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. Транзакционные 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 связаны с оплатой труда работников фирмы, а также оплатой работы посредников и маркетологов и т.д.

Другим источником «трения» выступает довольно высокий эгоизм участников транзакции. 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. Транзакционные 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 обусловлены асимметрией информации в части качеств ресурсов.
2. Ex post – **moral hazard (субъективный риск)**: причиной являются 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 (Harold, 1988).

3. Ex post – **hold up (вымогательство)**: причиной являются скрытые намерения одного из участника транзакции.

Оливер Уильямсон определил, что увеличение транзакционных 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, чем больше доля неопределенности в сделке, тем выше уровень транзакционных издержек и тем более важной становится необходимость устанавливать долговременные отношения между всеми участниками транзакции, и тем сложнее механизм управления транзакциями.

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

Д. Норт идентифицирует транзакционные издержки следующим образом: «состоят из из-

держек оценки полезных свойств объекта обмена и издержек обеспечения прав и принуждения к их соблюдению» (Норт, 1997). Данное определение рассматривалось применимо к социально-политическим и экономическим институтам.

В сфере логистики транзакционные издержки определяются следующим образом (Моисеева, 2012): «Издержки взаимодействия (транзакционные издержки) – издержки, возникающие в момент координации между экономическими агентами».

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

Как верно высказалась профессор Моисеева: «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»

Транзакционные издержки, рассмотренные в работе С.Ю. Барсуковой, определяются как «издержки по обслуживанию контрактных отношений, передаче, спецификации и защите прав собственности» (Барсукова, 2000) Они напрямую связываются с барьерами, которые стоят перед предпринимателями при попытке вывести свой продукт на рынок.

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

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

### Классификация транзакционных издержек

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

По классификации Т. Эггертссона (Эггертссон, 2000) транзакционные 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 требуются 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 относиться налоги, взятки, выплаты преступным элементам или защита от пиратов.

В работе связанной с инвестиционным строительным комплексом для классификации транзакционных издержек выделяются 4 группы (Иванов, 2008):

1. «Исследования (поиск информации) – все виды затрат на приобретение информации, ее обработку и передачу, без привязки к типу информации и способа ее использования».
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)».
3. «Обеспечение процессов – расходы лежащие вне производства использующиеся для обеспечения основного процесса субъекта хозяйствования».
4. «Защита прав собственности – расходы на исполнение законодательных, правовых актов и других мер, направленных на предотвращение незаконного изъятия, отторжения собственности у ее владельцев».

В работах Дж. Робертса и П. Милгрона «классификация имеет более глубокое теоретическое содержание, поскольку представляет 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 транзакционных 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» (Скоробогатов, 2006).

Таблица 1

**Координационные и мотивационные транзакционные издержки**

Координационные издержки	Мотивационные издержки
издержки нахождения/доведения информации о характеристиках транзакций	издержки, связанные с неполнотой и асимметрией информации
издержки нахождения партнеров	
издержки использования структур управления транзакциями	издержки, связанные с недостоверностью обязательств

Сами авторы пишут, что различные способы решения проблем координации и мотивации из-за различий в типах организаций, и «порождают транзакционные издержки, которые в несопадающих контекстах принимают различные формы» (Милгром, Робертс, 1999).

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

Таблица 2

**Сравнение транзакционных издержек для различных стадий контрактов**

Преинвестиционная 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 транзакции, осуществляемые в рамках проекта

<p>Издержки, связанные с оценкой информации о потенциальных возможностях вложений и их стоимости</p> <p>Расходы, направленные на оценку НИОКР как объекта инвестирования</p> <p>Потери, связанные с неполнотой и несовершенством приобретаемой информации</p> <p>Издержки на ведение переговоров и заключение контрактов</p>	<p>Расходы, обусловленные разделением собственности и установлением контроля на объекте инвестирования</p> <p>Издержки координации деятельности по проекту</p> <p>Издержки по страхованию сделок</p> <p>Расходы на лицензирование деятельности</p>	<p>Расходы на обязательную сертификацию товаров и услуг</p> <p>Затраты по установлению собственности на результат интеллектуальной деятельности</p> <p>Расходы на защиту интеллектуальной собственности</p> <p>Потери от неэффективной защиты соглашений</p> <p>Согласование решений с контролирующими организациями</p>
--	--	--

Автор освещает три метода (табл.2) снижения транзакционных издержек: сравнение транзакционных 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 своей работе (Капелюшников, 1994) Капелюшников Р.И. выделяет следующие типы транзакционных 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 транзакционных 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» (Информационный портал «Директор информационной службы»).

«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» (Разу, 2016).

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» (Аньшин, Ильина, 2013).

Процессы управления стоимостью включают:

- оценку стоимости,
- разработку бюджета,
- контроль стоимости.

«В некоторых проектах, особенно небольших, оценка стоимости и разработка бюджета рас-

ходов настолько тесно взаимосвязаны, что рассматриваются как единый процесс, который может выполняться одним человеком за относительно короткий период времени» (PMBOOK Guide 4<sup>th</sup> edition, 2008).

«Затраты проекта определяются 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» (Мазур, Шапиро, Ольдерогге, 2007).

В другой работе автор рассматривает управление стоимостью проекта как составную часть управления проектом (Мирзоян, 2007).

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. То есть 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 транзакционных издержек в инфраструктурных проектах попытались предсказать, какой тип контракта является более выгодным, как оптимизировать затраты, связанные с управлением для различных типов договоров с разными сценариями риска, а также является ли разумным привлечение подрядчика в управление проектом (рис. 1) (Turner, Simister, 2001). Выбор соответствующих структур управления договорными отношениями определяется стоимостью транзакционных издержек, от которых, предполагается, не зависят риски реализации проекта. Одна из основных транзакционных 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 транзакционные издержки сводятся к минимуму во время ведения проекта.

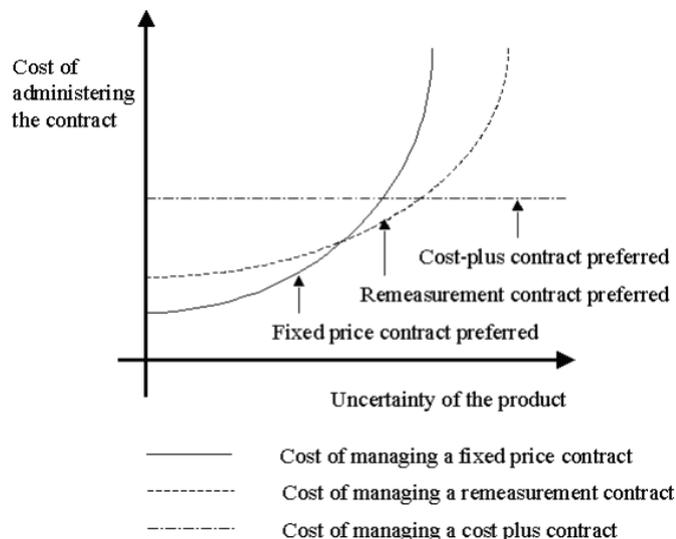


Рисунок 2. Зависимость затрат на администрирование от неопределенности продукта

В данной статье (Anthony, Chau, 1999) авторы стараются привлечь внимание к вопросу, почему проектные организации, основанные на определенных конфигурациях, утверждают, что транзакционные 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 проектом являются полностью транзакционными издержками, роль же в управлении проектом – минимизировать все затраты транзакционных издержек 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 (Transaction costs in international armaments cooperation, 2014) изучено изменение расходов проекта международного обмена вооружением. Индивидуальные и коллективные транзакционные издержки определяются, следуя теории транзакционных 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 транзакционные издержки будут расти в объеме снижения некоторых затрат по сделке.

На основании исследований (Huimin, David, Zhuofu, 2013) факторов, влияющих на транзакционные издержки в строительных проектах, выявлено, что фактическая стоимость строительства проекта состоит не только из затрат на производство, но и из транзакционных издержек. В работе определяются методы для сведения к минимуму транзакционных издержек, понесенных владельцем строительства. Структурная модель уравнения протестирована на данных, собранных с помощью опроса, проводимого среди владельцев строительства. Результаты показывают, что транзакционные 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. согласование разделения некоторых рисков с контрагентами;
4. понимание дальнейшего поведения подрядчиков;
5. внимательное отношение к эффективности управления проектами.

Одним из инструментов управления стоимостью и длительностью проекта в ходе 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 проект окажется» (Разу, 2006).

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

Немаловажную часть стоимости проекта составляют транзакционные издержки в области строительства. Авторы статьи (Rajeh, 2014) 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 транзакционных 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» транзакционные 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 транзакционных издержек. Даже самые простые транзакции между участниками проектов, такие как обмен информацией или согласование 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, руководителю 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 его целью является составление реестра и контроль за выполнением основных статей бюджета проекта. Схема управления состоит из четырех основных этапов:

1. анализ;
2. система и методика расчета;
3. отчетность;
4. планирование и контроль.

### Методы управления транзакционными издержками

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

Можно выделить два метода управления транзакционными издержками:

6. Минимизация транзакционных издержек взаимодействия организации с другими участниками при проведении своей деятельности на рынке.
7. 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-тех-

нологические недостатки. Здесь транзакции рассматриваются как средство внутрифирменного взаимодействия.

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

Транзакционные издержки в проектах можно разбить на следующие категории:

- коммерческие – связанные с работой с подрядчиками и 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 транзакциях выступают клиенты и внешние подрядчики или вендоры, участвующие в запуске продукта, а также государство в роли институционального контролера.

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

- коммерческие;
- регуляторные.

Таблица 4

**Транзакционные 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, дополнительные коммуникации с представителями 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

Таблица 5

**Транзакционные 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 в компании проектов указанные транзакционные издержки рассчитываются методом оценки по аналогам. Соответственно на этапе расчета стоимости затрат определяются необходимые ресурсы и их объем, размер которых расчи-

тывается на исторических данных, накопленных в компании. Надо отметить, что точность такого подхода не самая высокая.

### Минимизация внутрифирменных транзакций

Немаловажным и часто ключевым значением в транзакционных издержках являются внутрифирменные транзакции. 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, на практике использование их в учете общего пула затрат нет.

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 транзакционные издержки перекрывают их экономическую выгоду или существенно увеличивают стоимость проекта.

В методе минимизации внутрифирменных транзакций необходимо рассматривать исследовательские и внутрифирменные транзакции.

Таблица 6

Транзакционные 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 транзакционных издержек является обоснование для выделения необходимых ресурсов и формирования правильного ожидания по сроками на этапе предпроекта.

Таблица 7

Транзакционные 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 транзакционных издержек и описания их влияния становится понятно, что не учитывать их 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 транзакционных 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 транзакционными 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 транзакционных 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 PFR.

Не стоит забывать, что уже внедренный сервис не получится просто так закрыть. Компания понесет транзакционные 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. Асаул А.Н. Особенности и структуризация транзакционных издержек в инвестиционно-строительной деятельности. Научные труды российской научно-практической конференции. СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. С. 106–114.
2. Coase, R. (1937), “The Nature of the Firm”, *Economica*, November, pp. 386–405.
3. Архиреев С.И. Институциональные интеракции как основа сетевых взаимодействий и проблемы посттрансформационной рыночной экономики. Современная институциональная теория. 2012. Т. 4, вып. 1. С. 9–24.
4. Wallis, J.J., North, D.C. (1986), “Measuring the transactional sector in American economy, 1870-1970”, in Engerman, S. (ed.) and Gallman, R. (ed.), *Long-term factors in American economic growth*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 1445–1448.
5. Dalman, C.J. (1979), “The problem of externality”, *Journal of Law and Economics*, vol. 22, no. 1, pp. 141–162.
6. Arrow, K. (1985), “The Potentials and Limits of the Market in Resource Allocation”, in G.R.Feiwel (ed.), *Issues in Contemporary Microeconomics and Welfare*, Macmillan, London, p.107–124.
7. Harold, D. (1988), “The Theory Of The Firm Revisited”, *Journal of Law, Economics & Organization*, vol. 4, no. 1, pp. 141–161.
8. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. С. 44–45.

9. Моисеева Н.К. Рыночные взаимодействия в цепи поставок: управление транзакционными издержками [Электронный ресурс]. Логистика и управление цепями поставок. 2012. Вып. 6. URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/1185>
10. Барсукова С.Ю. Неформальная практика российского бизнеса в зеркале транзакционных издержек [Электронный ресурс]. URL: [http://ecsocman.hse.ru/data/773/668/1219/013\\_Barsukova\\_S.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/773/668/1219/013_Barsukova_S.pdf)
11. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты. М.: Дело, 2001.
12. Иванов С.А. «Методология управления региональным инвестиционно-строительным комплексом на основе транзакционного подхода».
13. Скоробогатов А.С. Институциональная экономика. Курс лекций. СПб: ГУ-ВШЭ, 2006. С.135-136
14. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. СПб.: Экономическая школа, 1999. Глава 2, с. 59–60.
15. Самоволева С. А., Совершенствование экспертизы инновационных проектов: учет транзакционных издержек [Электронный ресурс]. URL: <http://www.riep.ru/upload/iblock/e60/e606d463b2930fc58f873e2d83985c46.pdf>.
16. Капелюшников Р. И. Категория транзакционных издержек [Электронный ресурс]. Информационный портал «Институт свободы Московский либертариум». 1994. [http://www.libertarium.ru/1\\_libsb3\\_1-2](http://www.libertarium.ru/1_libsb3_1-2).
17. «Директор информационной службы (CIO.RU)», Основные принципы управления стоимостью проекта [Электронный ресурс]. URL: [http://club-energy.ru/e6\\_4.php](http://club-energy.ru/e6_4.php).
18. Разу М.Л. Управление проектом. М.: КноРус, 2010. С. 549.
19. PMBOOK Guide. 4<sup>th</sup> ed. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Insitute, 2008.
20. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами., М.: Омега-Л, 2004. С. 664.
21. Мирзоян Н.В. Управление стоимостью проекта.
22. Turner, R., Simister, S. (2001), “Project contract management and a theory of Organization”, *Oxford Management and Research Limited*, p. 15.
23. Anthony, W., Chau, K. W. (1999), “The relationship between construction project management theory and transaction cost economics”, *Blackwell Science Ltd, Engineering, Construction and Architectural Management*, Hong Kong, pp. 166–176.
24. Holcner et al. (2014) “Transaction costs in international armaments cooperation”, *Prague economic papers*.
25. Huimin, L., David, A., Zhuofu, W. (2013), “Factors That Affect Transaction Costs in Construction Projects”, *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 139, no. 1, January, pp. 60-68
26. Разу М.Л. Управление проектом: Учебник. М.: КноРус, 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.
28. Рейтинговое агентство RAEX [Электронный ресурс]. URL: <http://raexpert.ru>.
29. В.М. Аньшин, О.Н. Ильина. Управление проектами. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. С.19, с. 482.
30. Интернет портал FutureBanking [Электронный ресурс]. URL: <http://futurebanking.ru/post/2982>
31. Оливер И.У. Экономические институты капитализма, СПб.: Лениздат.

# THE ROLE OF TRANSACTION COSTS IN CORPORATE PROJECT MANAGEMENT

*Nataliya P. Shepilova*

*PhD in Finance, Associate Professor, Department of Finance,  
Higher School of Economics National Research University*

## Abstract

This article focuses on transaction costs which have a great impact on the corporate projects costs; efficient transaction costs management of high quality involves a comprehensive approach to the assessment of possible losses arising from transactions, as well as their classification and evaluation. Different approaches to the definition of transaction costs are considered. Their sources, such as high cost of information and opportunistic behavior, are identified and described. Classifications of transaction costs according to Eggertsson, Ivanov, Kapelyushnikov, Milgrom and Roberts are provided. The author indicates the role of transaction costs in value based management which includes value evaluation, budget development and value control. In particular, such methods as minimizing transaction costs by reducing uncertainty and Earned Value Analysis are mentioned. The author presents two methods of transaction costs management: minimizing transaction costs of organization's interaction with its partners at the market, under which control and management is carried out on the transaction costs of commercial and regulatory types (which are connected to the interactions with contractors and clients and to the need to minimize regulatory risks respectively); and minimizing in-house transactions, under which control and management is carried out on the transaction costs of research and in-house types (which are connected to the search for information and market analysis and to the coherence of the corporate teamwork). The author proposes using the provided identification and classification of projects' transaction costs, as well as methods of their management as a tool for projects' cost and time management, which allows to consider all the factors that affect the projects' costs at different stages of its implementation more fully.

**Key words:** transaction costs, project management, economic theory, institutional economics, opportunistic behavior

JEL B52, D23, G30.

## References

1. Assaul A.N. (2009) "Osobennosti i strukturizaciya transakcionnih izderjek v investicionno\_stroitelnoi deyatel'nosti. Nauch. trudi rossiiskoi nauchno\_praктиcheskoi konferentsii". SPb., ANO IPEV, pp.106–114.
2. Coase, R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, November, pp. 386–405.
3. Arhiereev S.I. "Institucionalnie interakcii kak osnova setevih vzaimodeistvii i problemi posttransformacionnoi rinochnoi ekonomiki", *Zhurnal SOVREMENNAYA INSTITUCIONALNAYA TEORIYA* <http://institutional.narod.ru/jis/jis4.1.pdf>
4. Wallis J.J., North D.C. (1986) "Measuring the transactional sector in American economy, 1870-1970". Long-term factors in American economic growth. Ed. by Engerman S., Chicago, pp.1445–1448.
5. Dalman C.J. (1979), The problem of externality, *Journal of Law and Economics*, pp.141-162.
6. Errou K. (1993), "Vozmojnosti i predeli rinka kak mehanizma raspredeleniya resursov", *THESIS*, vol. 2. pp. 50–68.
7. Harold D. (1988), *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 4, No. 1, pp. 141-161.
8. Nort D. (1997), "Instituti\_institucionalnie izmeneniya i funkcionirovanie ekonomiki", Fond ekon. knigi «Nachala», pp.44-45.
9. Moiseeva N.K., "Rinochnie vzaimodeistviya v cepi postavok\_ upravlenie transakcionnimi

- izderjkami”, <http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/1185>
10. Barsukova S.Yu. “Neformalnaya praktika rossiiskogo biznesa v zerkale transakcionnih izderjek”, pp. 2, [http://ecsocman.hse.ru/data/773/668/1219/013\\_Barsukova\\_S.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/773/668/1219/013_Barsukova_S.pdf)
  11. Eggertsson T. (2000), “Ekonomicheskoe povedenie i instituti”, Delo, 1.4.
  12. Ivanov S.A. (2008), dissertacii na soiskanie uchenoi stepeni “Metodologiya upravleniya regionalnim investicionno\_stroitelnim kompleksom na osnove transakcionnogo podhoda”.
  13. Skorobogatov A.S. (2006), “Institucionalnaya ekonomika. Kurs lekcii”, GU VShE, pp.135\_136.
  14. Milgrom P., Roberts Dj. (1999), “Ekonomika organizaciya i menedjment”, SPb. Ekonomicheskaya shkola, gl. 2, pp. 59-60.
  15. S. A. Samovoleva, “Covershenstvovanie ekspertizi innovacionnih proektov: uchet transakcionnih izderjek”, <http://www.riep.ru/upload/iblock/e60/e606d463b2930fc58f873e2d83985c46.pdf>
  16. Kapelyushnikov R. I. (1994), “Kategoriya transakcionnih izderjek”, Informacionnii portal “Institut svobodi Moskovskii libertarium” [http://www.libertarium.ru/1\\_libsb3\\_1-2](http://www.libertarium.ru/1_libsb3_1-2)
  17. Informacionnii portal Direktor informacionnoi sluzbi (CIO.RU), [http://club-energy.ru/e6\\_4.php](http://club-energy.ru/e6_4.php)
  18. Razu M.L. (2006), “Upravlenie proektom”, Uchebnik, pp. 549.
  19. PMBOOK Guide. 4<sup>th</sup> ed. (2008), Newtown Square, Pennnsylvania, USA: Project Management Insitute.
  20. Mazur I. I., Shapiro V. D., Olderogge N. G. (2007), “Upravlenie proektami”, “Omega\_L”, pp. 664.
  21. Mirzoyan N.V. (2007), “Upravlenie stoimostyu proekta”.
  22. Professor J. Rodney Turner, Professor of Project, Dr. Stephen J. Simister (2001), “Project contract management and a theory of Organization”, Oxford Management and Research Limited, ERIM Report Series reference number ERS-2001-43-ORG, pp. 15.
  23. Anthony W., Chau K. W. (1999), “The relationship between construction project management theory and transaction cost economics”, Hong Kong, Blackwell Science Ltd, Engineering, Construction and Architectural Management 6 2, pp.166–176.
  24. Vladan Holcner, Marek Sedlačik, Jaroslav Michálek, Jakub Odehnal (2014), “Transaction costs in international armaments cooperation”, Prague economic papers, 2.
  25. Huimin L, David A., Zhuofu W. (January 2013), Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 139, No. 1, pp. 60-68.
  26. Razu M.L. (2006), “Upravlenie proektom”, Uchebnik, pp.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, ISSN 2324-1829.
  28. Informacionnii portal, <http://raexpert.ru>
  29. V.M. Anshin, O.N. Ilina (2013), Upravlenie proektami, pp.19, pp.482.
  30. Internet portal FutureBanking, <http://futurebanking.ru/post/2982>
  31. Oliver I.U. (1996), “Ekonomicheskie instituti kapitalizma”, Lenizdat.