

## Внутрифирменное планирование в контексте теории трансакций

© 2009 А.Б. Джетписова

докторант

Астраханский государственный технический университет

Предложен вариант модели системы планирования для диверсифицированного нефтегазового холдинга, которая включает в себя план трансакционных издержек.

*Ключевые слова:* модель, планирование, диверсификация, транспортные издержки.

Введение в экономический оборот, в теорию и практику анализа и управления рыночными рисками фирмы категории трансакционных издержек внесло существенное изменение в содержание и форму внутрифирменного планирования, обозначив доминанту внутрифирменного бюджетного планирования (бюджетирования).

Признание доминирующей роли трансакций в управлении рыночным поведением фирмы в среде конкурентного рынка требует их определенной систематизации и классификации.

В общем случае издержки рыночного поведения фирмы в конкурентной среде можно разделить на три группы:

- 1) трансформационные;
- 2) организационные;
- 3) трансакционные.

Трансформационные издержки - это издержки по трансформации физических свойств продукции в процессе использования факторов производства.

Организационные издержки - это издержки по обеспечению контроля и распределению ресурсов внутри организации.

Трансакционные и организационные издержки являются взаимосвязанными понятиями, увеличение одних ведет к уменьшению других и наоборот.

Для осуществления сделки от агента может потребоваться совершение множества самых различных операций. Каждая из них может обходиться ему недешево и сопровождаться ошибками и потерями. Отсюда - многообразие видов трансакционных издержек.

Возможности планирования ограничены рядом объективных и субъективных причин. К числу важнейших из них следует отнести неопределенность внешней (рыночной) среды.

Любая экономическая организация, будь то западная фирма или казахстанское предприятие, в своей деятельности неизбежно сталкивается с неопределенностью. Фирма не обладает достаточными (полными) данными о своем настоящем и будущем, она не в состоянии предугадать

все изменения, которые могут произойти во внешней среде. Внутрифирменное планирование и является одним из способов "прояснения" внутренних и внешних условий деятельности. То есть планирование - это инструмент преодоления неопределенности. Там, где есть планирование, неопределенность сокращается.

Однако любой, даже самой мощной, фирме не по силам полностью устранить неопределенность, а значит, целиком спланировать свою деятельность. Ведь устранить неопределенность - значит устранить сам рынок, разнообразие несовпадающих интересов и действий субъектов рынка. Конечно, фирмы стремятся упорядочить свои внешние отношения путем вытеснения воздвигнутых барьеров на свою деятельность, и такие усилия приносят определенный успех. Контроль над рынком может осуществляться несколькими способами. Среди них: корпоративная интеграция; контроль над спросом; контрактные отношения; создание предпринимательских сетей.

**Корпоративная интеграция.** Такая интеграция означает, что планирующая организация присоединяет путем слияния или поглощения фирмы-поставщики и/или фирмы-клиенты. То есть объединяются фирмы, входящие в состав единой технологической цепочки. Таким образом, внешние сделки превращаются во внутрифирменные. В результате фирма получает элементарную гарантию постоянных и стабильных поставок сырья, капитала, рабочей силы, а также регулирует затраты на приобретение *нужных* экономических ресурсов.

Примером корпоративной интеграции является вертикальная интеграция, которая давно и хорошо известна казахстанской экономике. В советский период вертикальное интегрирование проводилось принудительно, на основе директивных действий центральных управляющих органов. Так был создан знаменитый АПК-аграрно-промышленный комплекс СССР, объединивший сельскохозяйственный предприятия и организации, перерабатывающие сельскохозяйственную продукцию. Отличалась вертикальная интеграция советского типа от вертикальной ин-

теграции в условиях рынка тем, что имела своей целью усиление централизованного управления экономикой, создание более жесткой и взаимосвязанной хозяйственной структуры в рамках всего народного хозяйства, в то время как вертикальная интеграция рыночного типа служит делам отдельной фирмы, хотя эффект в обоих случаях достигается тот же - происходит сужение сферы действия рыночных законов.

Кроме того, применяя вертикальную интеграцию, фирма сокращает свои транзакционные издержки, т.е. затраты на заключение рыночных сделок.

Но возможности вертикальной интеграции по преодолению неопределенности ограничены. Во-первых, вертикальная интеграция всегда связана с крупными размерами предприятия, точнее, с крупными для данного конкретного рынка.

Во-вторых, разрушая рыночные отношения, вертикальная интеграция сводит на нет положительные эффекты конкуренции: стремление предприятий к снижению издержек и повышению качества продукции, выбор наилучшего из поставщиков или клиентов и связанное с этим укрепление конкурентоспособности и устойчивости рыночного положения предприятия. Устраняя конкуренцию и ее результаты, экономическая организация ухудшает не только состояние дел на рынке в целом, но и собственное положение, снижает свой хозяйственный потенциал. Поэтому многие деловые фирмы в последние десятилетия отказываются от вертикальной интеграции, заменяя внутренние сделки более эффективными рыночными сделками.

**Контроль над спросом.** Такой контроль означает, что фирма в состоянии контролировать объем реализуемой продукции путем различного влияния на спрос. Один из вариантов контроля над спросом - установление монопольного влияния на рынке. Фирма, которая является крупнейшим поставщиком товара, может самостоятельно регулировать объем спроса и конструировать реакцию покупателей на свою продукцию.

Однако монопольная власть над спросом достаточно неустойчива и недолговременна, как это, в частности, показал приведенный пример. Противодействуют монопольному контролю над спросом неизбежно возникающие силы конкуренции (так, у каждого товара могут появиться заменители-субституты), с одной стороны, и антимонопольная деятельность - с другой.

Более эффективный и устойчивый источник воздействия на спрос - маркетинговая деятельность фирмы, т.е. не грубое давление на

спрос, а приспособление фирмы к потребительским нуждам и настроениям. Но и в этом случае силы конкуренции не позволяют установить целиком планируемые и абсолютно устойчивые отношения с потребителями.

**Контрактные отношения.** Более надежным способом устранения неопределенности и получения возможности планировать свою деятельность являются контрактные отношения. Они получили очень широкое применение в экономиках развитых стран мира. К началу 1990-х гг. более 2/3 всех товарных сделок в западном мире имели контрактный характер.

Смысл контрактных отношений заключается в том, что потенциальный производитель сначала находит покупателя продукции, которую он способен произвести, и уже затем, после соответствующей подготовки, производит товар. Сделка между потенциальными покупателем и продавцом оформляется контрактом, в котором устанавливаются цены и объемы поставляемой или покупаемой продукции на достаточно длительный период времени.

Контракт выгоден для обоих участников сделки. С одной стороны, существенно снижается риск произвести и не продать. Контракт позволяет составлять предварительные планы производства, обеспечения его необходимыми ресурсами, финансовые планы (в крупной фирме - планы научно-технических исследований). С другой стороны, априорный характер сделки позволяет наиболее точно и тонко учесть запросы потребителя. На смену массовому производству приходит выпуск продукции по индивидуальным заказам. Возможности учета индивидуальных особенностей заказчика на высокотехнологичном производстве повышают применение гибкого, легкоперестраивающегося (модульного) оборудования, компьютерных систем.

В целом контрактные отношения являются достаточно близкими, органически присущими фирмам постсоветского пространства, особенно государственным и приватизированным, у которых еще не разрушена сложившаяся в предыдущий период система долговременных связей со своими поставщиками и клиентами. Причем большая часть этих связей в советское время носила неформальный, неофициальный характер, а значит, определялась реальными потребностями экономических организаций.

Заключение контрактов придает межфирменным отношениям более упорядоченный характер, повышает ответственность каждой из них за выполнение условий сделки, потому что любое нарушение контракта может повлечь за собой судебные санкции.

Но, как и другие способы увеличения пределов планирования, контракты не являются абсолютным и универсальным средством, поскольку не устраняют риска, связанного с невыполнением обязательств одной из сторон. Причины невыполнения - воздействие всех факторов внешней среды, в том числе природных и политических стихий. Традиционно более надежными партнерами являются крупные фирмы.

**Предпринимательские сети.** Фирмы могут уменьшать неопределенность внешней среды, используя, помимо контрактов, такую форму взаимодействия, как предпринимательские сети. Предпринимательские сети объединяют фирмы, которые экономически заинтересованы друг в друге, на основе гибких взаимоотношений, сотрудничества, построенного на доверии. От вертикальной интеграции, например, основанной на жестких иерархиях, предпринимательские сети отличаются независимостью и свободой действий каждого из звеньев сети, фирмы-участницы сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность. От обычных рыночных сделок отношения в рамках сети отличаются тем, что они подкрепляются не силами закона, а морально-этическими нормами, отношениями доверия.

Первоначальной основой для образования сети является единая технологическая или коммерческая цепочка, объединяющая фирмы, или отношения субподряда. Сети позволяют получить преимущества, которые дает вертикальная интеграция, и вместе с тем дают возможность сохранить выгоды гибкой, хорошо адаптирующейся к изменениям внешней среды структуры.

К конкретным преимуществам сетей относятся: быстрое распространение и создание новой, необходимой для фирмы информации, ускорение внедрения нововведений, разделение риска между участниками сетей.

Каждый из перечисленных факторов - корпоративная интеграция, контроль над спросом, контрактные отношения, предпринимательские сети - снижает воздействие неопределенности на фирму и раздвигает границы применения внутрифирменного планирования, механизм которого, по определению, обеспечивает постановку и принятие управленческих решений, направленных на "выживание" и успешное функционирование фирмы в среде конкурентного рынка, в первую очередь, за счет снятия неопределенности транзакциями.

В западной практике, говоря о финансовых планах, обычно оперируют словом "бюджет". Бюджет - финансовый документ, отражающий серию спланированных событий, которые свер-

шатся в будущем, т.е. прогноз будущих финансовых операций.

Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития персонала и избежать кризисной ситуации. Наряду с понятием "разработка бюджетов", на многих отечественных предприятиях используется термин "бюджетирование".

Одна из главных составляющих эффективной системы планирования - структура взаимосвязанных планов холдинга.

Мы предлагаем вариант модели системы планирования для диверсифицированного нефтегазового холдинга (см. рисунок).

Кроме взаимосвязанных планов холдинга, для построения эффективной системы планирования необходима единая номенклатура статей поступлений и выбытий денежных средств, чтобы усовершенствовать консолидацию финансовых планов и автоматизацию процесса планирования, учета и контроля. Автором предлагается вариант решения данной задачи для холдингов нефтегазовой отрасли.

За основу взяты статьи затрат, характерные для холдингов нефтегазовой отрасли, которые были сгруппированы автором, дополнены новыми и уточнены. Группировка статей на текущую финансовую и инвестиционную деятельность позволяет оперативно проводить анализ финансово-хозяйственной деятельности на основании плановых данных, а выделение в составе выбытий денежных средств на текущей деятельности статей затрат, относящихся к административно-управленческим расходам, позволяет оперативно оценить долю управленческих затрат в расходах холдинга, т.е. цену управления для производственных предприятий.

Помимо взаимосвязанных планов холдинга и единой номенклатуры статей поступлений и выбытий денежных средств, для построения эффективной системы планирования необходим эффективный регламент процесса планирования и контроля план-факт отклонений - это установленный в холдинге порядок разработки, представления, согласования, консолидации, проведения план-факт анализа и оценки выполнения планов различного вида уровней.

Процесс оперативного регулирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия предполагает использование метода моделирования хозяйственных ситуаций, позволяющего вырабатывать экономически эффективные планы и принимать тактически верные управленческие решения.

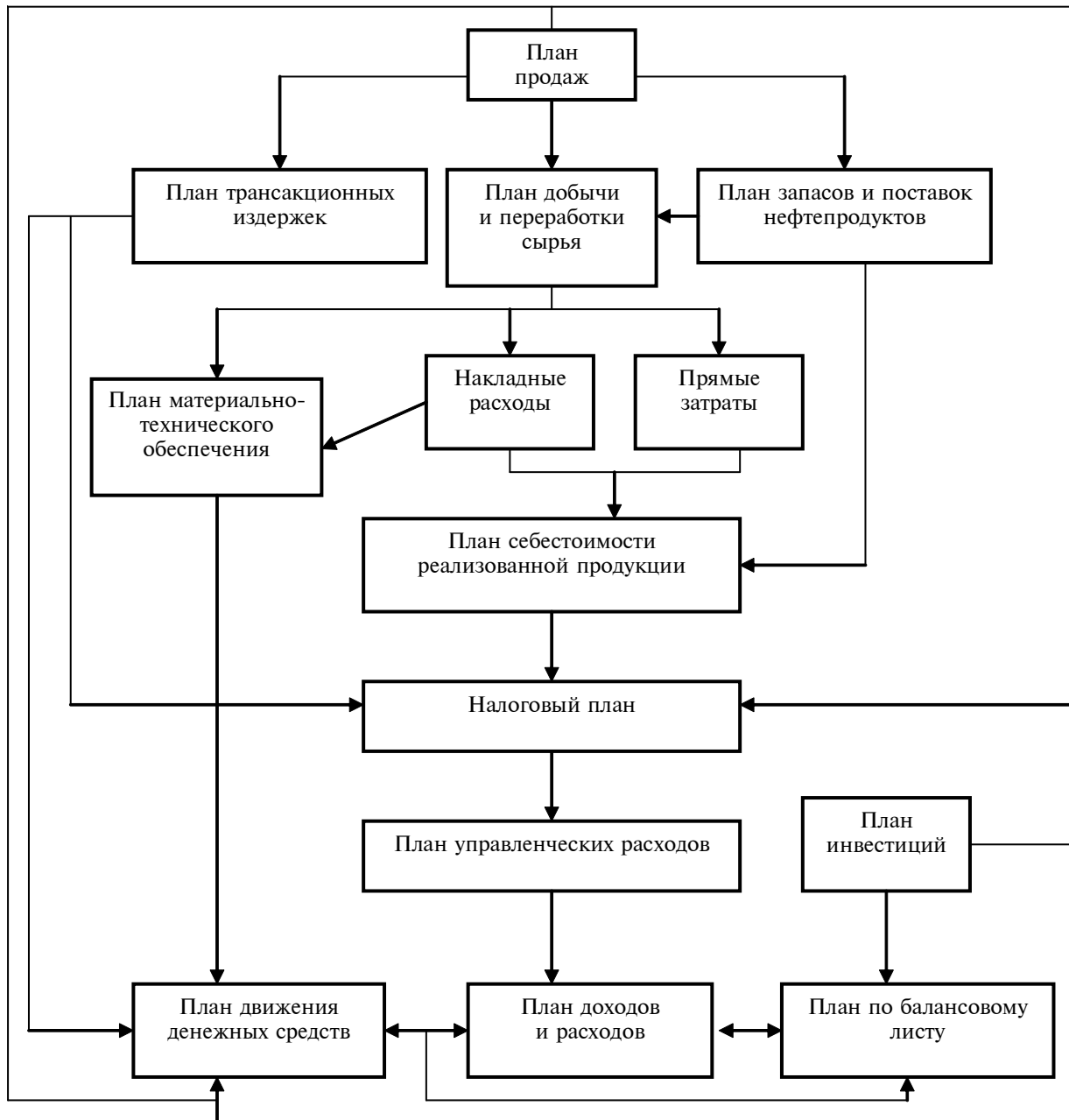


Рис. Последовательность формирования эффективного консолидированного плана

Мы формализовали процесс планирования производственно-хозяйственной деятельности экономического субъекта, чтобы обеспечить возможность выполнения многовариантных расчетов в целях определения финансового результата при заданных условиях ограничения финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Фрагмент модели финансового плана представлен ниже:

$$P = BI - \sum (M_i k + W_i + W_i T_i + S_i k + T_i),$$

где  $i$  - вид деятельности;

$k$  - коэффициент, отражающий рост затрат на величину НДС;

$M_i$  - материальные затраты;

$S_i$  - затраты на услуги сторонних организаций;

$T_i$  - налоги;

$BI$  - доходная часть финансового плана.

Благодаря многовариантным расчетам на основе предложенной модели можно оценить, как повлияет то или иное изменение затрат на конечный финансовый результат холдинга - его прибыль. Данную модель предлагается принять за основу и детализировать, оценивая изменение базовых значений по каждой статье затрат.

Поступила в редакцию 07.12.2008 г.