

## **Методология управляемости строительной фирмы**

*Методология управляемости строительной фирмы в экономическом аспекте делает управленческую деятельность инновационной и предстает системой упорядоченных знаний в виде междисциплинарных концепций, теорий, принципов, способов и методов для изменения того, что возможно, и адекватного реагирования на то, что изменить в данный момент невозможно.*

Появление новых управленческих проблем при реализации приоритетных направлений и социальных программ, при росте неуправляемых изменений, обуславливает создание соответствующей теоретической базы и практических механизмов, связанных с управляемостью.

Управление строительной фирмой и управляемость строительной фирмы только на первый взгляд предстают перед нами как два простых, симметричных, почти схожих понятия, однако система управленческих отношений сосредотачивает бесконечное многообразие управляющих воздействий. В одних случаях, их сочетание приводит к управляемому состоянию, в других – к неуправляемому, получается, что управление есть, а управляемости – нет.

Известно, что термин «управляемость» давно используется в отечественной и зарубежной литературе, но ученые оперируют им только в решении технических и административных проблем. Нас же интересует решение экономических проблем, возникающих при реализации строительных проектов, когда значимость произведенного подтверждается не только вышестоящим руководством, у которого есть свое руководство, а и рынком в процессе инициируемого сторонами длительного обмена.

Мы понимаем под управляемостью реакцию, реагирование, отклик, реализуемость, результативность, выполнимость, достижимость, исполнимость, адаптивность, чувствительность, оправданное ожидание, некую детерминацию и связываем ее с экономическими интересами участников системы управленческих отношений. Кроме того, мы понимаем под управлением динамичный процесс по внесению изменений в процесс создания или поддержания экономических правил и норм. В этих же условиях управляемость выражаем, во-первых, в подобном динамическом процессе в виде реакции на эти правила и нормы, во-вторых, в характеристике процесса колебаний между исполнением/неисполнением новых правил и норм, в-третьих, глубинность феномена управляемости проявляется в знании взаимосвязи противоречивых экономических интересов.

Соединяя рыночную и административную взаимосвязь противоречивых интересов, мы вводим понятие «строительная фирма», которое является абстрактной смысловой аналитической конструкцией. Наиболее важное отличие строительной

фирмы от любой организации состоит в том, что на фирму не оказывается прямое административное воздействие, в то время как на организацию такое воздействие возможно. Поскольку, нас интересуют изменяемые состояния, в которых управляемость определяет пределы возможного изменения экономических интересов, то в таких случаях управляемость фирмы – это ее свойство как способность к изменению одного состояния на другое.

Экономический аспект управляемости начинается с создания разных методов анализа. Один из методов – исследование внутрифирменных отношений, в которых существует соответствующее распределение функций и статусов, а возникающие противоречия интересов разрешаются в первую очередь подчинением вышестоящему руководству, которое подчиняется своему руководству; другой метод – исследование равноправных межфирменных отношений, которые обязывают учитывать экономические интересы других участников, проявлять терпимость и высокую ответственность. Сопоставление методов выявило, что иерархия предполагает структуру с функциональным подчинением воле вышестоящего, а равноправие проявляется в совместном уточнении экономических условий контракта с указанием ответственности и правовом регулировании при возникновении конфликтов.

Мы считаем, что в экономическом аспекте неоднородность строительных фирм предопределена не столько функциями при реализации проекта (генподрядчик, субподрядчик, проектировщик и т.д.), а сколько мягкостью и жесткостью бюджета фирм. Термин «жесткий бюджет» удачно ввел экономист Я.Корнаи. Согласно Я.Корнаи, мягкость или жесткость бюджетных ограничений относится к внешним для фирмы условиям: работает ли фирма в среде, которая признает, что при постоянных убытках и финансовом крахе она должна перестать действовать и уйти из экономики? Или среда спасает фирму от банкротства? Ученый справедливо считает, что проявлением мягкости ограничений является тот факт, что выживание и расширение фирмы зависят от решения вышестоящих организаций или финансового торга с властями. На наш взгляд мягкость бюджета строительной фирмы предопределяется удачно сложившейся конъюнктурой рынка, а также возможностью беспрепятственно сокращать или переносить на более поздний срок свои расходы.

Экономический аспект управляемости фирмы – состояние, характеризующее адекватное реагирование фирмы на изменяемые условия, то есть состояние, характеризующее возможность изменения интересов участников, заключивших контракт с фирмой. Тогда состояние управляемости отдельной фирмы необходимо конкретизировать уточнением противоречивых интересов, а также, с какой позиции участников системы управленческих отношений оно рассматривается. Экономический аспект управляемости обнажает проблему, стоящую перед фирмой: возможно ли обеспечить управляемость фирмы, если увеличивать эффективность управления фирмой?

Согласно теории эффективного управления, среди возможных альтернатив, требующих одинаковых затрат, выбирают ту, которая приведет к максимальному результату, а среди возможных альтернатив, которые приведут к достижению

одинакового результата, выбирают требующую наименьших затрат. Традиционно считается, что прийти к эффективному управлению можно в процессе решения задач оптимизации, изменяя выборочные компоненты, результат или затраты. Конечно, выбор, оптимизирующий решения между имеющимися в наличии альтернативами, имеет особое значение: он словно детерминирует действия руководителя в предпочтении готового и осязаемого (например, типовой товар). Но как выбрать строительную фирму для реализации того, что еще не существует в действительности (например, услуга)? В последнем случае, конкурсы на строительные подряды представляют изначально собой только обещания.

Теория эффективного управления наглядна и вполне применима в обучении на «школьной скамье». Но когда на ее принципы опираются при проведении конкурсов на строительные подряды, то, видимо, при этом предполагается отсутствие ответственности за конечный результат, что несомненно приводит к неуправляемым изменениям. Ибо чем привлекательнее выглядели обещания вчера, тем труднее их выполнить завтра. Получается, что теория эффективного управления не гарантирует управляемость в длительном процессе. Кроме всего прочего, заключая строительный контракт, руководители не только распределяют уже имеющиеся в их распоряжении активы, но и находятся в неустанным поиске новых, пытаются спрогнозировать возможные изменения в будущем.

В экономической теории остаются, к сожалению, размытыми и зачастую путаются сами показатели: что и для кого есть затраты, а что – результат в процессе строительства. Например, что является результатом для строительной фирмы? Ответ найдется тут же и звучать будет примерно следующим образом: строить доступное и комфортное жилье. На наш взгляд, очевидным является принципиально иной ответ: результат для строительной фирмы – это деньги, полученные за выполненную работу, а комфортное и доступное жилье является, на самом деле, затратами строительной фирмы. Что же касается внешней среды, потребляющей продукцию строительной фирмы, то как раз для нее результатом будет доступное и комфортное жилье, а затратами – его оплата.

Об эффективности управления фирмой, как правило, берутся судить по показателям экономической эффективности управляемых объектов и процессов, исходя из классической формулы:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты на получение результата}}. \quad [1]$$

По сути, рассматривается эффективность фирмы как «черного ящика» и с одной позиции.

Напротив, нас интересуют диаметрально противоположные позиции, процессы и величины, которые экономистами не уточняются, и поскольку измерения эффективного управления фирмой с учетом позиций разных сторон контракта и проблем управляемости оставались за кадром, то и подход к эффективности как к некой средней обобщающей величине оказывается подобным бессмысленному результату, получаемому от оптимизации средней температуры пациентов в больнице. Кроме того, из экономического анализа выпадает факт самоорганизации административно свободных участников системы управленческих отноше-

ний. Такая самоорганизация, как известно, может быть положительной, то есть корреспондируемой с управляющим воздействием, дополняющим и развивающим его за счет синергетического эффекта, а может быть отрицательной, то есть находиться в противофазе, дестабилизируя строительный процесс, что сказывается вначале на экономической, а затем неминуемо и на социальной эффективности управления. Получается, что эффективность *ex ante* и *ex post* может значительно отличаться не в лучшую сторону.

Заметим, что методология управляемости предполагает принципиально новый подход к эффективному управлению фирмой, сосредотачивая внимание на возможностях изменения диаметрально противоположных интересов участников системы управленческих отношений, соединенных контрактом. Следуя нашей методологии, в длительных контрактах строительная фирма (А) обменивается с фирмой-поставщиком (В) и фирмой-потребителем (С). Эффективность фирмы нами представлена в четырех вариантах как соотношение товара к деньгам, денег к деньгам, товара к товару и денег к товару. Только ответы на вопросы о том, кто платит, за кого платит, кому платят, за что платят, сколько платят, когда платят и чем платят, позволяют уточнить состояние и связанную с ним проблему управляемости строительной фирмы.

Методология управляемости фокусируется на отношениях обмена между административно свободными экономическими агентами, самостоятельно принимающих решения о совместной деятельности и берущие на себя экономическую ответственность. Назовем такие отношения конвенциональными. Уточним, что для выстраивания конвенциональных отношений необходимо иметь и специфические знания, и соответствующий статус, и переговорные возможности, дабы не произошло слияния, поглощения или захвата одной фирмы другой.

Таким образом, управление на конвенциональном уровне – это совместный переговорный процесс, приводящий к созданию из переменных и показателей правил обмена как для строительной фирмы, так и для тех, кто заключает с ней контракт. Если предположить, что создаваемые взаимные показатели для каждой стороны есть результат, то процесс их создания можно назвать затратами. Такие затраты, согласно институционалистам, являются трансакционными издержками. Но тогда нужно ли их сокращать? Можно ли без совместных договоренностей догадаться, что изначально нужно стороне (А) от стороны (В) или (С), в каком количестве, в какие сроки, какого качества?

Методология управляемости построена на том, что любые затраты есть чьи-либо результаты, но не все результаты предполагают обязательные затраты. Мы рассматриваем фирму в центре товарно-денежных и денежно-товарных отношений. Под товаром мы понимаем как готовую строительную продукцию, так и отдельную услугу. С одной стороны – строительная фирма получает финансовые ресурсы за созданную продукцию, с другой стороны, она рассчитывается финансовыми ресурсами с участвующими в создании строительной продукции. Несмотря на имеющуюся функциональную специфику, в большей степени связанную с субъектно-объектной парадигмой управления, то есть является ли строительная фирма заказчиком, генподрядчиком или субподрядчиком, мы обозначаем терми-

ном «потребитель» тех, кто приобретает товар у строительной фирмы в обмен на деньги, и термином «поставщик» тех, кто получает от нее деньги в обмен на поставку товара. Единицей экономического анализа управляемости строительной фирмы являются двусторонние товарно-денежные и денежно-товарные обмены вокруг фирмы, чье состояние нас интересует. На рисунке именно фирма обозначена как производитель в экономической цепочке между фирмой-поставщиком и фирмой-потребителем.

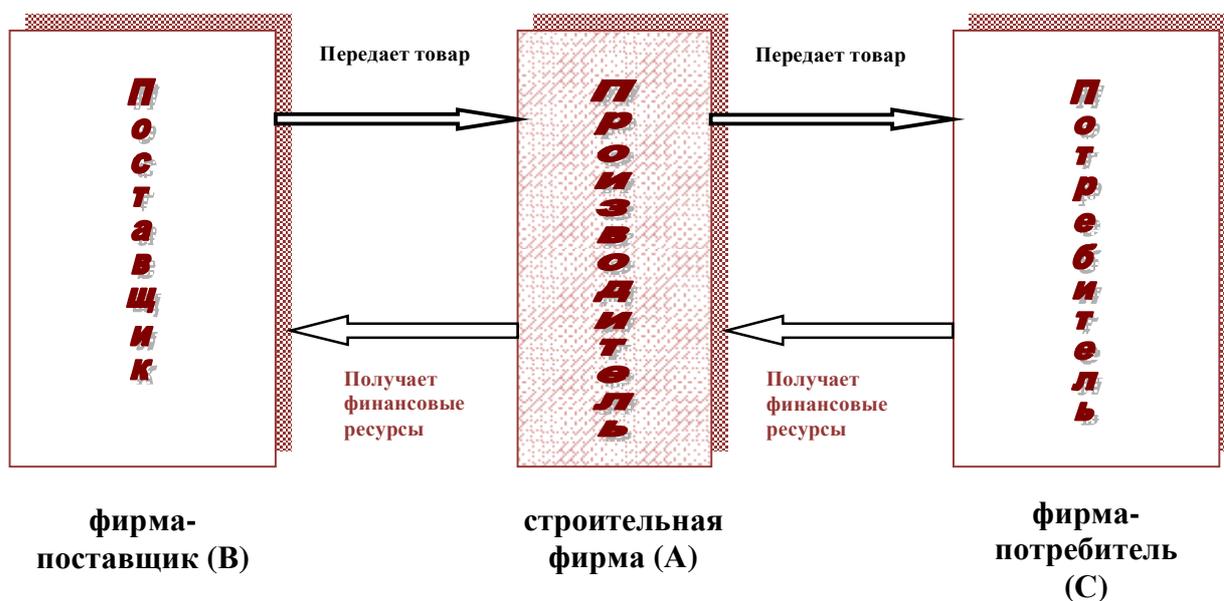


Рис. 1. Товарно-денежные и денежно-товарные обмены вокруг строительной фирмы

Сформулированная управляемость строительной фирмы построена на конкретизации противоречивых интересов. Тогда цель управляемости – гармонизировать противоречивые интересы (эффективности) участников систем управленческих отношений. В свою очередь целевая управляемость – новый вид управленческой деятельности, предусматривающий возможность минимизации своей эффективности (своего интереса) для улучшения эффективности другого (удовлетворения интереса другого).

Теперь перейдем к анализу прав собственности между участниками конвенциональных отношений. С позиции специфики строительной фирмы на уровне конвенциональных отношений права собственности выступают в большей степени нематериальными активами, например, знаниями, позволяющими упорядочивать противоречивые интересы в системе управленческих отношений. Следуя сказанному, права персонифицированных агентов рынка мы рассматриваем как «пучки правомочий» на тот или иной ресурс. Каждый такой «пучок» может расщепляться, так что одна часть правомочий начинает принадлежать одному, другая – другому и т.д. Акценты в методах управления правами собственности во внешней среде радикально отличаются от акцентов в методах управления замкнутой вертикально интегрированной внутренней средой строительной фирмы. При полной административной самодостаточности во внешней среде строительная фирма вынуждена экономически обмениваться своими правами с другими субъектами экономики. Следовательно, все менеджеры на конвенциональном уровне участвуют в

обмене от персонифицированного имени фирмы. Тогда управление правами собственности взаимосвязано с выполнением обязательств, как управляемостью прав. Именно, следуя нашей методологии, взаимосвязь управления правами собственности с управляемостью прав собственности обеспечивает баланс интересов строительной фирмы с участниками системы управленческих отношений, что обусловлено добровольным обменом прав на обязанности.

Все сказанное ранее позволило внедрить категорию управляемости в экономическую науку, впервые рассмотреть производство как протяженный во времени обмен правами и обязанностями собственности. В полном соответствии с методологией управляемости строительной фирмы, поставщик обменивает свои права собственности на права производителя, а производитель обменивается своими правами собственности с потребителем. Получается, что обмен правами собственности неразрывно связан с обменом обязанностей сторон в отношении друг друга. Подчеркнем особые условия при обмене правами собственности: 1) права и обязанности можно считать материальными и нематериальными активами; 2) с позиции фирмы производителя обмен как с фирмой-потребителем, так и с фирмой-поставщиком протекает во внешней среде; 3) внутренняя среда фирмы предполагает иерархические отношения; 4) руководителю конвенционального уровня, соединяющему противоречивые интересы участников внутренней среды с интересами участников внешней среды, необходимы особые знания, являющиеся активом, способным не только управлять, но и обеспечивать управляемость.

На основании изложенного выше можно сформулировать следующий вывод: управление формирует нормативные правила обмена во внутренней и внешней среде строительной фирмы, а управляемость предполагает, прежде всего, соблюдение баланса прав и обязанностей, связанных с собственностью каждого участника отношений. В свою очередь, нарушение управлением баланса прав и обязанностей *ex ante* будет приводить к изменению управляемости *ex post*.

Разрывы между результатами и затратами во времени нуждаются в закреплении ответственности при изменениях от изначально согласованных переменных. В иерархической системе ответственность обычно подразумевает административное наказание того, кто не выполнил обязательства. Напротив, в выделенной конвенциональной подсистеме нарушение связывается с обязательной выплатой экономической компенсации. Следовательно, экономическими аспектами управляемости строительной фирмы являются:

- определение противоречивых интересов участников системы управленческих отношений в достижении целей и планирование результатов и затрат;
- спецификация формальных и неформальных правил;
- выработка механизмов идентификации нарушений;
- хеджирование риска и формирование компенсационных активов для дополнительного поощрения и наказания;
- предоставление отчетности и прозрачность исполнения.

Руководство строительной фирмы будет зависеть от собственника ресурса, если тот будет предоставлять свой ресурс по цене, равной или меньшей, чем собственник эквивалентного ресурса. Взаимозависимость участников будет нахо-

даться в некотором диапазоне от равноценного обмена до обмена, позволяющего каждому собственнику получать ренту. Диапазон этой зависимости мы определим как диапазон управляемости.

Следует подчеркнуть, что собственники ресурсов предполагают взаимодействовать на согласованных, планируемых ими условиях. Эти условия ограничивают их свободу управления на момент заключения контракта. В условиях динамичных изменений могут варьироваться как спрос и предложение на актив управления, так и необходимость обмена его на управляемость. Предел управления заключается в изменении взаимозависимости интересов собственников от первоначально принятых ограничений. Тогда управляемость – это состояние, определяемое возможностью изменения экономического интереса.

Поскольку строительные контракты в своей основе являются неполными, то возникает возможность в одностороннем порядке воспользоваться неожиданно открывшимися возможностями. Для тех, кто понес большие экономические потери, возрастает роль доверия и деловых репутаций, а не минимизация по ценовому сигналу при вступлении в контракт. Многие участники системы управленческих отношений уже осознали важность заключения контракта с добросовестными и респектабельными строительными фирмами.

Строительный контракт длителен и напрямую связан с процессом производства, который протекает в условиях асимметрии информации. Процесс производства строительной фирмы мы представляем как множество товарно-денежных и денежно-товарных обменов, протяженных во времени, предопределенных контрактным проектированием управляемости.

Каждый собственник ресурса будет взаимодействовать с фирмой, если она предоставит возможность (равную или лучшую по удовлетворению интереса, чем другая фирма) получения эффекта (содержащего, в том числе и социально-психологическую составляющую) от этого взаимодействия (в денежном эквиваленте). Зависимость интересов каждого собственника ресурса в рамках принятых на себя обязательств и ожидаемых прав определяет состояние управляемости фирмы. Соответственно интерес руководителя фирмы будет зависеть от интереса собственника ресурса, если он свой ресурс будет предоставлять по цене, равной или меньшей, чем собственник эквивалентного ресурса. Так возникает социально-экономическая взаимозаинтересованность и взаимная ответственность. Поиск индикаторов, определяющих диапазон заинтересованности, является основой контрактного проектирования управляемости. Получается, что управляемость – это заинтересованность и экономическая возможность, подтверждаемые в процессе обмена. Однако сам показатель управляемости напрямую зависит от обмена на показатель управления.

В рыночной среде функционируют различные строительные фирмы, которые выпускают продукцию для тех, кто ее будет потреблять, и предоставляют рабочие места тем, кто эту продукцию собирается производить. Фирмы самостоятельно позиционируются в среде и осуществляют селекцию новых выгодных для себя условий. Реальность такова, что если до заключения контракта его стороны в рамках существующей среды были свободны от взаимных обязательств, то, за-

ключив контракт, они вынужденно ограничивают собственную свободу его условиями. В отличие от сделок, которые совершаются мгновенно, прямо на месте, взаимная передача прав собственности посредством строительной фирмы носит дискретный характер, представляя собой длительный процесс по выполнению контрактных обязательств.

Экономический аспект управляемости на конвенциональном уровне предполагает совместную спецификацию показателей обмена как последующих условий по передаче прав собственности, то есть руководство сторон нащупывает и фиксирует комплиментарные экономические переменные: объем, цену, качество, а также сроки выполнения обязательств и предоставления выгод.

Для проектирования совместных показателей управляемости участникам контракта наряду с экономическими переменными необходим учет и неэкономических переменных. Неэкономический подход использует достижения социологии, психологии, социобиологии, истории, антропологии, политологии, правоведения, управления и других наук. Эти специфические переменные также определяются статусом, ролью, доверием, культурой, компетентностью, толерантностью, менеджеральным менталитетом, экономическим сознанием и, таким образом, дают основание говорить о социально-экономических переменных, характеризующих динамичное состояние специфицированных показателей в обмене пучками прав собственности.

Мы вводим понятие конвенциональный контракт, где управление строительной фирмой представляет собой процесс экономического обмена информацией, нащупывая правила и нормы для согласованной деятельности, обмена прав на обязанности, результатов на затраты при экономической взаимной ответственности. В свою очередь, управляемость как функция – это целенаправленная реакция (субъекта или объекта управления) на воздействия участников системы управленческих отношений с целью гармонизации противоречивых экономических интересов. Тогда показатели управляемости фирмы будут иметь следующие особенности. Во-первых, затраты одной стороны являются результатом другой, во-вторых, учет того, что достичь результата без обмена на обещание выполнить свои обязательства, невозможно. Следовательно, показатели управляемости фирмы предполагают изначально область, складывающуюся вокруг пропорции результатов к затратам, или пропорции прав к обязанностям, устраивающие каждого участника контракта в момент его подписания. Тогда сохранение управлением колебаний *ex post* в области пересогласованной пропорции управляемости будет обеспечивать в длительной перспективе успешную экономическую деятельность. Можно также сказать, что складывающаяся гармония – это не что иное, как создание и поддержание посредством управления показателей управляемости, то есть баланса в противоречивых интересах как для тех, кто выполняет работу, кто руководит фирмой, кто покупает у фирмы продукцию или заказывает услуги так, так и для тех, кто поставяет товары и услуги фирме. Так как строительная фирма оказывается в центре совершающихся обменов обещаниями, то показатели управляемости зависят от экономической заинтересованности и ответственности в выполнении каждым согласованных обязательств и реализацией своих прав. Тем са-

мым выработка показателей предполагает как создание взаимных правил для дальнейших действий, так и согласование механизмов, компенсирующих допустимую величину изменений диапазона управляемости. Выделенные экономические аспекты предполагают, что функции управляемости строительной фирмы несколько отличаются от функций управления строительной фирмой.

Функции управления	Функции управляемости
Планирование	Согласование
Организация	Самоорганизация
Административный контроль	Прозрачность деятельности, субъектность во взаимоотношениях и экономический контроль
Регулирование	Саморегулирование
Учет и анализ	Рецепция (восприятие и осознание) изменений, их анализ с максимальным учетом противоречивых интересов

Рис.2. Функции управления и функции управляемости

Методология управляемости строительной фирмы в экономическом аспекте делает управленческую деятельность инновационной и предстает системой упорядоченных знаний в виде междисциплинарных концепций, теорий, принципов, способов и методов для изменения того, что возможно, и адекватного реагирования на то, что изменить в данный момент невозможно.