

постоянных расходов, нормы рентабельности и (или) нормативные цены на продукцию. Также в бюджет продаж закладываются показатели нормальной загрузки производственных мощностей.

Во всей этой обширной нормативной базе есть одна особенность: параметры нормирования являются константами так называемого *краткосрочного периода*.

По этим константам проводится оперативный управленческий анализ, в том числе маржинальный анализ, анализ критического объема продаж, производственного рычага, функционального поведения общих затрат.

К главным константам краткосрочного периода принято относить цену на продукцию, удельные переменные затраты, удельный маржинальный доход, общие постоянные расходы по предприятию. Смена краткосрочного периода определяется или временными границами (год — это предел), или так называемой *масштабной базой* (интервалом объемов производства, внутри которого сохраняются перечисленные константы).

Получается, что составление бюджетов в квадрате зависит от параметров краткосрочного периода: на их нормативных значениях считаются бюджетные показатели, от результатов управленческого анализа зависят

объемы продаж и производства, прибыль от продаж и вообще формируется генеральная линия годового бюджета.

По нашему мнению, именно здесь возникает очень болезненный и незащищенный с точки зрения проблем адаптации процесс. Внешние воздействия, имеющие место в течение бюджетного цикла, могут приводить к плохо предсказуемому изменению одной или нескольких констант. В такой ситуации необходимо иметь простой и эффективный инструмент быстрых корректировок бюджетных показателей, связанных с изменившейся константой.

Именно на данном этапе создания такого инструмента мы видим перспективное направление развития теории и практики управленческой адаптации экономических систем. Оно должно прорабатываться в части максимальной формализации настройки корректировочных действий бюджетирования к изменению вышеназванных параметров.

Примечания

¹ Абдеев Р.Ф. *Философия информационной цивилизации*. М., 1994. С. 36–37.

² Ильин А.И., Синица Л.М. *Планирование на предприятии: учеб. пособие: в 2 ч.* / под общ. ред. А.И. Ильина. Минск, 2000. Ч. 2. С. 9.

УДК 338.4:69:330.4

ББК 65.291.592

Т.И. КУБАСОВА

кандидат экономических наук, доцент

Байкальского государственного университета экономики и права,

г. Иркутск

e-mail: tatyana@ipoteka.irk.ru

КООРДИНАЦИЯ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЯХ ИПОТЕЧНО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Рассматриваются методологические вопросы координации в логистических цепях ипотечно-строительного проекта. Обосновывается необходимость координации исходя из природы логистических цепей ипотечно-строительных проектов как целостной социально-экономической системы, создания координационного центра. Даны рекомендации по организации управления ипотечно-строительными проектами на уровне мезологистической системы.

Ключевые слова: координация, логистические цепи, проект, ипотека, строительство.

Современная практика управления ипотечно-строительными проектами обнару-

живает потребность в формировании новой методологии в связи с осознанием их отли-

чительных особенностей в классе инвестиционно-строительных проектов. Приоритеты смещаются от применения отработанных управленческих процедур в фазе выполнения проекта в его строительной части к обоснованию процедур концептуальной фазы, фазы разработки и фазы завершения проекта. С учетом стадийности работ в рамках реализации ипотечно-строительного проекта принятие ключевых управленческих решений сосредоточивается на этапах анализа потенциала ипотечного жилищного кредитования (стадия инициации проекта), формирования стратегии и концепции проекта, разработки условий ипотеки и ее рефинансирования, привлечения денежных средств населения с использованием ипотеки (предпроектная стадия), передачи жилья клиентам ипотеки (завершающий этап стадии строительства). Основной задачей логистики в управлении ипотечно-строительными проектами становится синхронизация финансовых и инвестиционных потоков, с одной стороны, инвестиционных и материальных потоков — с другой. В свете решения этой задачи следует ожидать существенной трансформации логистики, результатом которой будет становление прикладной проектной логистики и, соответственно, прикладного проектного логистического менеджмента. Прикладная направленность в данном случае означает *адаптацию проектной логистики к специфике ипотечно-строительных проектов*.

Ранее роль логистики соотносилась исключительно с фазой выполнения строительного проекта, при этом сама логистика рассматривалась в качестве инструмента материально-технического снабжения и производственно-технологической комплектации строек, ее инновационные аспекты связывались с организацией хозяйственных связей и управлением цепями поставок. Не отрицая и не умаляя этой роли, следует, на наш взгляд, придерживаться новой, более широкой интерпретации логистических цепей, а именно не как цепей поставок, а как *цепей взаимодействия*, выстраиваемых на основе заключения договоров (контрактов).

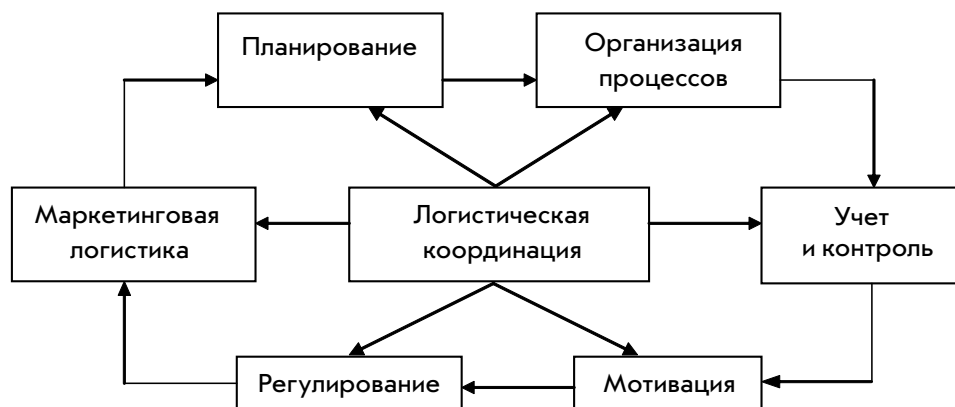
Необходимость координации определяется самой природой логистических цепей ипотечно-строительных проектов как целостной социально-экономической сис-

темы, теснейшей *взаимосвязью, взаимовлиянием и взаимной обусловленностью* всех происходящих в них процессов. Для успешной реализации проекта основные его участники (заказчик, застройщик, проектная организация, ипотечное агентство, коммерческий банк, покупатель жилья — заемщик) должны координировать действия не только в рамках своих внутренних функциональных областей, но и с функциональными подсистемами своих партнеров.

Координация — центральная функция менеджмента по установлению связей, организации взаимодействия и согласованию работы элементов системы, оперативной диспетчеризации выполнения заданий. Это одна из наиболее сложных функций, которая может осуществляться с охватом любых функций, любых работ, между любыми элементами системы или внешней среды. Логистический менеджмент (как часть общеэкономического) рассматривает функции менеджмента как взаимосвязанные: процесс управления осуществляется в замкнутом контуре непрерывных действий по маркетинговой логистике, планированию, организации потоковых процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию (рис.). В центре контура предусмотрена логистическая координация работ.

Именно с этих позиций определяется логистическая координация. Как функция менеджмента она имеет специфику в том, что предполагает формирование планов «обработки» потоков как внутри, так и вне логистической системы, составление стандартов и технических условий выполнения операций и многое другое.

Сущность координации в логистических цепях ипотечно-строительных проектов заключается в согласовании всеми участниками проекта использования ресурсов и принятия решений в отношении *межорганизационного взаимодействия* для использования этих ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта. Недостаточная координация в логистических цепях ипотечно-строительных проектов возникает вследствие двух основных причин: различные (конфликтующие) цели отдельных участников проектов, искажение и неполнота информации на стыках цепи.



Функциональный контур управления

Разрешить этот конфликт возможно путем создания *координационного центра*, консолидирующего всю информацию о проекте и рисках, возникающих в процессе его реализации.

Консолидация информационных потоков позволит координационному центру не только с достаточной степенью точности проектировать материальные потоки и контролировать их прохождение в реальном масштабе времени в режиме удаленного доступа через информационные системы связи, но и активно управлять движением материальных и информационных потоков в масштабе всей цепи. Консолидированный информационный поток может наиболее полно охватить весь процесс взаимодействия участников проекта и оптимизировать материальные потоки. В координационном центре получит развитие деятельность, которая будет иметь рекомендательный характер, его организационные и координационные услуги окажутся востребованными. Они будут способствовать синхронизации материальных и информационных потоков по различным параметрам, позволят снизить риск нарушения договорных обязательств и разрыва хозяйственных связей, минимизировать возможность возникновения сбоев в реализации проекта, а также обеспечат своевременное финансирование строительства через плановую систему контрактования ипотечных сделок (форвардное контрактование в системе ОАО «Агентство по жилищному ипотечному кредитованию» — АИЖК). Это дает

возможность говорить о координационной деятельности центра не только в рамках одного ипотечно-строительного проекта, но и в рамках пула проектов, что, в свою очередь, предполагает расширение функций центра функцией упаковки стандартных закладных и выпуска на их основе ипотечных бумаг с последующим рефинансированием (в АИЖК). Координационная деятельность центра в управлении пулом ипотечно-строительных проектов на основе рефинансирования ипотечных ценных бумаг позволит добиться минимизации затрат по всей интегрированной логистической цепочке и максимальной синхронизации сопряженных логистических потоков.

В содержании научно-практических рекомендаций по созданию координационного центра с позиций системной организации проектного логистического менеджмента требуется, на наш взгляд, учесть следующие моменты:

1. Ипотечно-строительные системы являются самоорганизующимися вследствие того, что элементы этих систем принимают решения и этим иницируют и обеспечивают течение управляемых системообразующих процессов.

2. Между элементами — участниками системы возникают коалиции, дающие им определенные преимущества, т.е. формируется структура, организация системы.

Понятием логистической ипотечно-строительной системы нами обобщаются две разновидности систем: система управления пулом ипотечно-строительных проектов и

система управления одним, конкретным ипотечно-строительным проектом. Система управления пулом — это постоянно действующая система, которая формируется на базе коалиции банка и ипотечного агентства, работающих с пулом, коалиции, которая может быть расширена в масштабах за счет привлечения к участию в проекте страховых компаний, риэлторских фирм и т.д. путем выстраивания цепей взаимодействия на долгосрочной основе в соответствии с применяемыми ипотечными схемами. Ввиду заложенной в ней коалиционности эта система должна быть признана системой *мезоуровня*. Описанные научно-практические рекомендации по системной организации проектного логистического менеджмента относятся именно к этой разновидности логистических ипотечно-строительных систем, которую, следует отметить, корректнее было бы назвать составляющей системы мезоуровня. Наше мнение основывается на том, что наряду с этой мезосистемой на уровне каждого из участников, работающих с одним, конкретным ипотечно-строительным проектом, должна действовать своя собственная логистическая система — логистическая система ипотечно-строительного проекта. При этом круг его участников, составляющих базу для развития системообразующих процессов (в принятой терминологии — наблюдателей), по-видимому, должен быть ограничен юридическими лицами; формирование логистической системы на уровне физического лица — покупателя квартиры представляется достаточно абстрактным.

Суть наших рекомендаций сводится к тому, что логистические системы ипотечно-строительного проекта должны быть созданы на уровне каждого из его участников (формально — включая банк и ипотечное агентство), при этом их функционирование должно координироваться мезологистической системой, которая в данном случае принимает на себя роль координационного центра в лице одного из участников коалиции или специально созданного коалиционного управленческого органа.

Первичным проявлением координационного начала в рамках такой структуры может, на наш взгляд, стать формирование на базе автономных логистических систем участников ипотечно-строительного проекта общей микрологистической системы ипотечно-строительного проекта, которая будет существовать в виде системы временного действия, соотнесенного с жизненным циклом проекта в целом как проекции на временную ось жизненных циклов всех участников. Представляется, что и логистическая система ипотечно-строительного проекта, и логистические системы участников ипотечно-строительного проекта должны иметь дивизиональную структуру с той лишь разницей, что первую будет целесообразным сориентировать на конкретные сегменты рынка ипотечного кредитования и (или) жилищного строительства, а вторые — на тип клиентов. В свете реализации национального проекта «Доступное и комфортное жилье — гражданам России», а также федеральной программы «Жилище», федеральной программы ипотечного кредитования ориентацию на первичный рынок жилья следует, очевидно, признать приоритетной, тем более что так или иначе этот ориентир определяет и типологию клиентов ипотеки. Более того, первичный рынок необходимо сегментировать по типам жилья: односемейные, многосемейные объекты жилой недвижимости. Сфера действия ипотеки ограничивается строительством многосемейных жилых домов, предполагающих создание кондоминиумов, исключая строительство многосемейных объектов с целью аренды (доходные дома), так как это сегмент социального жилья.

По опыту региональных операторов в системе АИЖК (Иркутск, Санкт-Петербург) в целях осуществления федеральной программы ипотечного кредитования и региональных жилищных программ мезологистические ипотечно-строительные системы следует, на наш взгляд, создавать на территории регионов, при этом коалиционность можно обеспечить введением принципа частно-государственного партнерства.