

УДК 658.7  
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

## ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

---

Рассматриваются процессно-ориентированный и проектно-ориентированный подходы в логистике, используемые в современной теории логистического менеджмента. Обозначается необходимость введения понятия «проектная логистика». В соответствии с этим понятием определяется предметно-объектная специфика проектной логистики — потоковые процессы проектов. Одновременно вводится категория «поток взаимодействий», который должен отражать процесс совершения внутренних и внешних транзакций при осуществлении проекта.

*Ключевые слова:* логистика, проект, инвестиционный проект, инвестиционный строительный проект, управление проектом.

---

Логистика, реализуемая в форме логистического менеджмента, традиционно использует процессно-ориентированный подход. В теории утвердился и стал почти каноническим взгляд на логистику как сквозную организационно-экономическую функцию, обеспечивающую оптимизацию потоков, в том числе материальных потоков, потоков услуг, а также связанных с ними информационных, финансовых и иных потоков. Ставка на процессно-ориентированный подход в логистике знаменует собой отказ от управления объектами (например, материально-техническими ресурсами) в пользу управления процессами (в данном конкретном соотношении — управление материалодвижением).

Процессно-ориентированный подход имеет избирательный принцип действия, что обуславливается, на наш взгляд, одновременным применением в логистическом менеджменте проектно-ориентированного подхода. При этом главное, чем определяется избирательность, — это целевая направленность процессно-ориентированного подхода на управление проектами и создание проектно-ориентированных логистических систем, так

как логистический менеджмент ограничивается рамками логистической системы.

Вопросу соотношения иерархической логистической системы (как правило, рассматривается система микро-, мезо- и макроуровня) и проектно-ориентированной логистической системы в настоящее время не уделяется должного внимания. Однако не менее очевидно и то, что при проведении такого исследования требуется апелляция к концепции управления проектами.

Проектно-ориентированный подход чаще всего рассматривается в контексте организации бизнеса, что дает основание предположить следующее: проектно-ориентированный подход является в большей степени приемом логистического менеджмента. По нашим оценкам, сочетание процессно-ориентированного и проектно-ориентированного подходов открывает перспективы для дальнейшего эволюционного развития логистики, которая при сохранении своего предмета продолжает движение от управления объектами через управление процессами к управлению логистическими цепями (в узком смысле), или цепями взаимодействия (в широком смысле).

Между тем рядом специалистов в области управления проектами масштабы применения логистики в управлении проектами необоснованно сужаются (до «ограничивающего» фактора). На фоне справедливого заявления о том, что «ресурсы являются одним из управляемых параметров проекта и, соответственно, система управления ресурсами выступает в качестве основной в ряду подсистем управления проектами»<sup>1</sup>, логистическое обеспечение проектов интерпретируется как материально-техническое обеспечение.

Управление проектами определяется как «методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта»<sup>2</sup>.

Обоснование и принятие управленческих решений по проекту в установленных рамках проводятся в привязке к жизненному циклу проекта. Понятием жизненного цикла обозначается промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения.

Как правило, проект имеет инвестиционную природу, и исходя из этого жизненный

цикл проекта представляется состоящим из трех фаз: прединвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной. Однако в данной градации, на наш взгляд, присутствует неточность, так как процессы инвестирования не выделяются в самостоятельную фазу, а сопровождают проект фактически на протяжении всего его жизненного цикла.

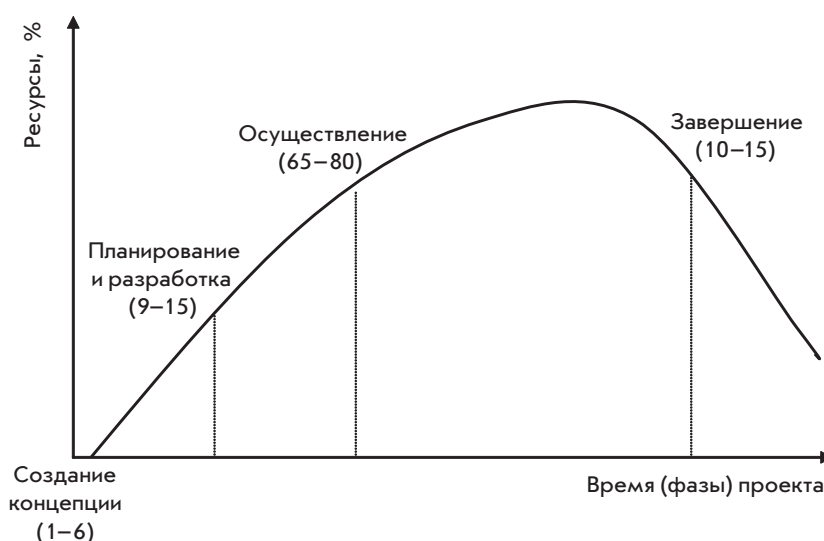
С этой точки зрения более корректной является так называемая принципиальная структура жизненного цикла, предусматривающая его деление на четыре фазы с учетом содержания и логики выполнения работ (рис.).

Применительно к инвестиционно-строительным проектам описанная принципиальная структура жизненного цикла проекта получает следующую интерпретацию:

- концептуальная фаза — формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта;

- фаза разработки проекта — определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработка проектно-сметной документации, проведение переговоров и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками;

- фаза выполнения проекта — реализация проекта, включая процесс строительства, маркетинг, обучение персонала, на основе оперативного управления работами — ведения контрактов;



Принципиальная структура жизненного цикла инвестиционного проекта

– фаза завершения проекта — приемочные испытания, опытная эксплуатация и сдача проекта в эксплуатацию, собственно эксплуатация — приемка и запуск, замена оборудования, его модернизация, а также использование инновационных решений в ходе эксплуатации.

Фазы проекта определяют фазы управления им, при этом дальнейшая градация по этапам, процессам, работам проводится с учетом специфики проекта.

В управлении проектами главную роль играет ресурсная концепция логистики, которая делает акцент на материальную составляющую. Логистический подход, предусматривающий достижение оптимальности материальных потоков, соответствует системному подходу в управлении проектами в части их ресурсного обеспечения. При этом учитывается тот факт, что проект как система функционирует в пределах жизненного цикла и имеет:

– «вход», в качестве которого выступают все ресурсы проекта и разнообразные ограничения по входным параметрам;

– комплекс взаимосвязанных процессов обработки этих ресурсов, которые управляются с учетом целевых ориентиров и ограничений при использовании оценочных показателей, выработанных для того, чтобы обеспечить оптимальное расходование ресурсов для достижения конечной цели управления проектом — формирования результата проекта с запланированными показателями;

– «выход», представляющий собой собственно результат проекта.

В реализации ресурсной концепции логистики ключевой является идея о том, что управление проектом обуславливает циркуляцию материальных потоков ресурсов и сопровождающих их потоков информации, которые отражают эффективность процессов управления проектом или сигнализируют о нарушениях в запланированном ходе работ. Поэтому в продолжение критического анализа в порядке доказательства ограниченности применения логистики в управлении проектами представляется необходимым отметить следующее.

Как уже говорилось, на фоне справедливого заявления о том, что ресурсы представляют собой один из управляемых параметров

проекта, следовательно, система управления ресурсами выступает в качестве основной в ряду подсистем управления проектами, логистическое обеспечение проектов трактуется как материально-техническое обеспечение. Вопреки широкому разнообразию состава ресурсов внимание менеджмента сосредоточивается на организации движения материального потока. Не рассматривается движение потоков, соотносимых с трудовыми, энергетическими ресурсами, знаниями, технологиями и пр., роль финансового и информационного потоков низводится до обеспечивающей по отношению к материальному, не применяется понятие интегрированного потока, что затрудняет проведение идеи синхронизации движения ресурсов в достижении целей логистического менеджмента.

В интересах преодоления «ограничивающего» фактора применения логистики в управлении проектами имеет смысл ввести понятие «проектная логистика», обозначив им соответствующую область реализации научного потенциала логистики. По нашим представлениям, проектная логистика — это прикладное направление в логистике, связанное с осуществлением транзакционных отношений участниками проекта. В соответствии с этим понятием определяется предметно-объектная специфика проектной логистики — потоковые процессы проектов, специфика, к которой адаптируются общенаучные категории логистики: внутренний поток, внешний поток. Одновременно вводится категория «поток взаимодействий», который должен отражать процесс совершения внутренних и внешних транзакций при осуществлении проекта. Поток взаимодействий обнаруживается в передаче исполнительских полномочий, управленческих компетенций, юридической ответственности, прав и рисков.

Учитывая инвестиционную природу проектов, следует, на наш взгляд, признать приоритет инвестиционного потока. Этот поток, как и сами инвестиции, может существовать в денежной форме (инвестиции реальными деньгами, отечественной и иностранной валютой — денежный поток), товарной форме (товарные инвестиции — товарный поток), интеллектуальной форме (инвестиции объектами интеллектуальной собственности — информационный поток). Инвестиционный поток

является признаком совершаемых в рамках проекта инвестиционных процессов. Как видно, он обладает общностью с финансовым потоком в части его денежной составляющей, вместе с тем инвестиционный поток — это более широкое понятие, которым определяется в том числе движение материальных и информационных ресурсов. Особенности инвестиционного потока в его общности с финансовым потоком обуславливаются движением ценных бумаг. Подобно тому как в материальной логистике финансовый поток поддерживает материальный поток, так в проектной логистике денежный поток поддерживается движением ценных бумаг.

Переход от науки «проектная логистика» к ее практическому применению следует, на наш взгляд, сопровождать понятием «проектный логистический менеджмент». Это решение должно предопределить формирование научных основ создания проектно-ориентированных логистических систем.

Возможно, именно в силу того что в настоящее время в управлении проектами слабо востребован методический инструментарий логистики, логистика не обрела

должного организационного обеспечения на практике. При наличии научных рекомендаций о создании проектно-ориентированных логистических систем соответствующего опыта, достойного изучения, обнаружить не удастся. Опыт ограничивается участием в управлении проектом функционального менеджера-логиста. Он проявляется чаще всего в инвестиционно-строительной сфере, при этом функции логиста фактически исполняет специалист по материально-техническому снабжению и комплектации строек. В свете сложившихся управленческих реалий представляется целесообразным наполнить конкретикой проектную логистику и проектный логистический менеджмент, оценив ее состояние на примере актуальных и широко развивающихся инвестиционно-строительных проектов, отвечающих понятию «ипотечно-строительный проект».

#### Примечания

<sup>1</sup> Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: учеб. / под ред. В.И. Сергеева. М., 2008.

<sup>2</sup> Там же.

УДК 657:338  
ББК 65.052.201.2

**М.Н. СЕМИКОЛЕНОВА**  
кандидат экономических наук, доцент  
Алтайского государственного университета, г. Барнаул  
e-mail: semikmn@mail.ru

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрена необходимость ведения управленческого учета на российских предприятиях. Автор систематизирует подходы к определению стратегического управленческого учета, определяет его место в информационной системе экономического субъекта.

*Ключевые слова:* анализ деятельности конкурентов, стратегический управленческий учет, бизнес-стратегия, конкурентная информация, управление.

Важность информации для планирования, мониторинга деятельности современного предприятия и управления ею трудно переоценить. Под системой информационного обеспечения нами понимается сбор, обработка и передача финансовой и

нефинансовой информации, используемой менеджерами для планирования и контроля деятельности вверенных им подразделений, измерения затрат и оценки полученных результатов. Естественно, учет является основным источником информации, необ-