

УДК 332.82

Т. И. Кубасова

*доктор экономических наук, профессор,  
Байкальский государственный университет экономики и права***К ВОПРОСУ О КООРДИНАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТАМИ СТРОИТЕЛЬСТВА ДОСТУПНОГО ЖИЛЬЯ В РОССИИ  
(СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА)**

Актуальность статьи обусловлена принятием программы «Жилье для российской семьи» (2014–2017) Правительства Российской Федерации. В статье представлены теоретические и практические аспекты координации управления проектами строительства доступного жилья в современной России на примере программ, реализуемых ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию». Обозначается необходимость совершенствования методологии управления проектами (программами, портфелями программ) в сфере строительства доступного жилья. Рассматриваются варианты создания координационного центра управления проектами строительства доступного жилья (экономкласса, арендного жилья) с учетом перераспределения рисков. Особый интерес представляет идея создания координационного центра по управлению проектами строительства жилья экономического класса на принципах государственно-частного партнерства на базе вновь созданного Министерства строительства РФ.

*Ключевые слова:* доступное жилье; жилье экономического класса; аренда жилья; управление проектами; программы; портфели программ; государственно-частное партнерство; финансовые потоки; аутсорсинг.

Т. I. Kubasova

*Doctor habil. (Economics), Professor,  
Baikal State University of Economics and Law***ON COORDINATION OF CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT  
IN REGARD OF AFFORDABLE HOUSING IN RUSSIA  
(MODERN PRACTICE)**

The topicality of the article is determined by establishing the program «Housing for the Russian Family» (2014–2017) of the Russian Federation government. The article presents theoretical and practical aspects of construction project management in regard of affordable housing in Russia in the context of the programs implemented by OJSC «Agency for Mortgage Housing Credit». An outline is drawn of the necessity to perfect the management methodology for the projects (program, program portfolios) in the sphere of affordable housing construction. Consideration is given to the variants of establishing a coordination board for managing projects of affordable housing construction (economy-class, rental housing) taking into account the redistribution of risks. Of special interest is the idea of establishing a coordination board for managing projects of economy-class housing construction on principles of public-private partnership based on the newly established RF Ministry of Housing and Building.

*Keywords:* affordable housing; economy-class housing; housing rent; project management; programs; program portfolios; public-private partnership; financial flows; outsourcing.

Вопросам управления жилищными строительными проектами посвящено множество научных работ российских ученых, в которых рассматриваются методологические и практические аспекты управления отдельными проектами на разных стадиях жизненного цикла [1; 4]. Но современная практика управления жилищными строительными проектами обнаруживает потребность в совершенствовании методологии, основанной на проектном подходе

для объектов управления, связанных с доступным жильем [3]. Важно в методологическом плане определиться не только с понятием «доступное жилье», но и с координацией управления проектами строительства доступного жилья в рамках государственной программы «Жилье для российской семьи».

С 2008 г. методологические основы управления жилищными строительными проектами экономкласса, а также их практическую реализацию осуществляло государство в лице института развития рынка ипотечного жилищного кредитования ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию» (АИЖК), которое выступало как методологическим центром, так и центром управления финансовыми и инвестиционными потоками проектов, стимулирующих развитие рынка доступного жилья и доступной ипотеки.

В связи с новыми задачами, сформулированными в Стратегии развития ипотечного жилищного кредитования в Российской Федерации до 2030 года<sup>1</sup>, в июне 2013 г. АИЖК приняло новую Стратегию развития группы компаний АИЖК<sup>2</sup>, основной целью которой остается «повышение доступности жилья для населения через развитие и повышение эффективности системы ипотечного жилищного финансирования». Таким образом, АИЖК взяло на себя координацию инвестиционного и финансового потоков, обеспечивая повышение доступности жилья за счет синергетического эффекта выполнения отдельных SMART-целей группы компаний АИЖК:

1. Оператор первичного рынка (специализированная рефинансирующая организация), занимающийся привлечением финансовых ресурсов через выпуск ипотечных ценных бумаг.
2. Оператор вторичного рынка ипотеки и провайдер инфраструктурных услуг (головная компания АИЖК) занимается сопровождением кредитов, реализуя функцию мастер сервиса.
3. Оператор на рынке ипотечного страхования (страховая компания АИЖК).
4. Оператор финансирования жилищного строительства — Агентство по финансированию жилищного строительства (АФЖС).
5. Оператор специальных ипотечных программ (соципотека)<sup>3</sup>.

На схеме укрупнено показано взаимодействие всех операторов в рамках группы компаний АИЖК (рис. 1).

Структура группы компаний АИЖК к концу 2018 г.

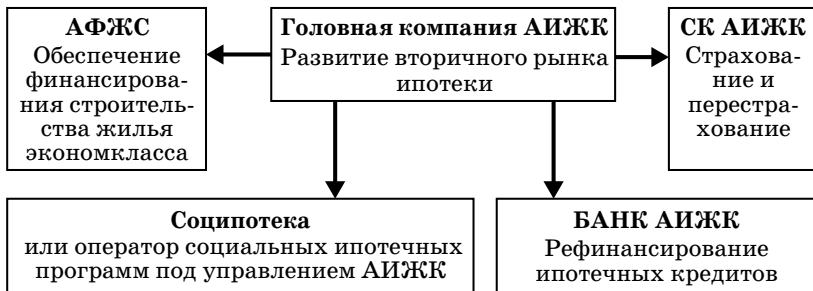


Рис. 1. Структура группы компаний АИЖК к концу 2018 г.

<sup>1</sup> Стратегия развития ипотечного жилищного кредитования в Российской Федерации до 2030 года : утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 19 июля 2010 г. № 1201-п. URL : <http://www.ahml.ru/ru/agency/>.

<sup>2</sup> Стратегия развития группы компаний «АИЖК» : утв. решением наблюдательного совета ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию» от 18 июня 2013 г. (протокол № 15). URL : <http://www.ahml.ru/ru/agency/>.

<sup>3</sup> Материалы рабочего совещания АИЖК с региональными партнерами от 4 дек. 2014 г.

Основным финансовым оператором на рынке строительства жилья экономкласса в рамках заявленной стратегии АИЖК выступает ОАО «АФЖС».

Основной задачей АФЖС в управлении жилищными строительными проектами является синхронизация финансовых и инвестиционных потоков, с одной стороны, а также инвестиционных и материальных потоков, с другой.

Основными направлениями деятельности АФЖС в рамках стратегии развития головной компании АИЖК являются:

1. Стимулирование строительства жилья экономкласса в рамках программы «Стимул-эконом», которая будет реализовываться параллельно с действующей программой «Стимул» вплоть до полного ее замещения к 2017 г. [2]. Основные отличия программы «Стимул-эконом» от программы «Стимул»:

- введены понятия «жилье экономкласса», «проект экономкласса»,
- установлена специальная цена реализации жилья (30 тыс. р. за 1 м<sup>2</sup>),
- зафиксировано условие о предельной марже банка,
- введен механизм прямой гарантии выкупа жилья;

2. Стимулирование строительства социальной инфраструктуры «Инфраструктура» (включая строительство детских садов) на основе ипотеки юридического лица.

3. Формирование арендного жилищного сектора «Арендное жилье» (рис. 2). АФЖС будет обеспечивать финансирование юридического лица (ипотека юридического лица), выкупая закладные юридических лиц на покупку многоквартирных домов (или таунхаусов) и рефинансируя их кредитным организациям (банкам). При накоплении банком пула закладных юридических лиц по продукту «Арендное жилье» головной компанией АИЖК будет осуществлен выпуск ипотечных ценных бумаг.



Рис. 2. Организационная схема продукта «Арендное жилье»<sup>1</sup>

При этом в роли координационного центра по этим проектам, скорее всего, выступит созданное в 2013 г. Министерство строительства РФ, отдав на аутсорсинг АФЖС управление финансовыми и инвестиционными потоками, оставляя за собой контроль за материальными, информационными потоками.

<sup>1</sup> Материалы рабочего совещания АИЖК с региональными партнерами от 4 дек. 2014 г.

Необходимость координации различных потоков (материальных, финансовых, инвестиционных, контрактных, информационных и пр.) лежит в самой природе управления проектами как целостной социально-экономической системы в теснейшей взаимосвязи, взаимовлиянии и взаимной обусловленности всех происходящих в них процессов. Для успешной реализации проекта его участники должны координировать действия не только в рамках своих внутренних функциональных областей, но и с функциональными подсистемами партнеров, поставщиков, клиентов и т. д.

Сущность координации в проектах строительства доступного жилья заключается в согласовании всеми участниками проекта использования ресурсов и принимаемых решений в отношении межорганизационного взаимодействия для использования этих ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта. Поэтому главной методологической задачей в управлении такими проектами, как неоднократно отмечалось нами в предыдущих работах [3], является создание единого координационного центра, учитывающего многообразие всех потоков (материальных, контрактных, информационных и пр.), а не только финансовых и инвестиционных. Недостаточная координация возникает вследствие двух основных причин: различные (конфликтующие) цели отдельных участников проектов; искажение и неполнота информации на стыках цепи.

Локальная оптимизация, несогласованность действий и недостаточный информационный обмен приводят к цепной реакции (эффект кумуляции рисков), когда незначительное изменение параметров функционирования одного из участников проекта приводит к значительным отклонениям в параметрах других участников. При этом нарушается бесперебойное движение материальных, финансовых и информационных потоков в цепях проекта строительства доступного жилья, вызывая риск срыва всего проекта.

Снижение эффекта кумуляции рисков может быть достигнуто за счет сокращения точек межорганизационного взаимодействия в цепях проектов строительства доступного жилья, улучшения информационной коммуникации между участниками проекта, повышения достоверности и доступности прогнозов. Решение перечисленных задач составляет содержание межорганизационной координации, которая определяется как согласование действий центра, поставщиков, исполнителей, потребителей, посредников для достижения запланированных целей проекта.

Действительно, риски могут возникать на всех фазах реализации проектов строительства доступного жилья. Чем продолжительнее временной промежуток между сроком проведения первичного анализа рисков (прединвестиционная фаза) и другими фазами проекта, тем больше вероятность того, что:

- некоторые виды рисков окажутся невыявленными и неучтенными в момент первого определения проекта;
- уровень некоторых выявленных рисков может измениться под влиянием изменения внешних условий реализации проекта;
- внесение изменений в процессе реализации проекта может изменить состав рисков и их уровень;
- появление дополнительной информации в ходе реализации проекта может потребовать корректировки оценок некоторых рисков.

В свою очередь, указанные изменения требуют корректировки мер, направленных на предупреждение и снижение риска проекта. В этих условиях анализ рисков проектов строительства жилья экономкласса должен быть не отдельным, точечным мероприятием, а постоянной функцией управления

проектом, которая реализуется на всех фазах проекта. Аналогично выбор методов и мер, направленных на предупреждение и снижение риска, также следует рассматривать как постоянную функцию координационного центра, действующего в рамках динамической концепции управления рисками. Эта деятельность и должна быть сосредоточена в координационном центре, консолидирующем всю информацию о проекте и рискам, возникающим в процессе его реализации.

Преимущества, которые дает создание центра всем участникам проекта, несомненны. Застройщик-продавец жилья получает участок предсказуемого спроса (на основе предварительного заказа от населения) и гарантированного сбыта нового жилья на условиях массовой застройки. Центр принимает на себя ответственность за координацию реализации проекта, предоставление гарантий застройщику, обеспечение льготной ипотекой населения. Покупатели получают финансовую возможность приобрести жилье по доступной цене с минимальными рисками оказаться в ситуации «обманутых дольщиков». При существующем положении дел заемщики-покупатели жилья, оставшись один на один с застройщиком после приобретения права на квартиру, реально не могут воздействовать на ход строительства. Банки получают возможность вместо высокорискованного одноразового кредита открыть кредитную линию, в которой риск невозврата кредита минимизирован за счет гарантированного сбыта.

Перечисленные преимущества позволяют вовлечь в строительные проекты доступного жилья новых участников, благодаря широкому кругу заинтересованных лиц (бюджета как получателя налоговых платежей; строительных предприятий, получающих средства для продолжения строительства; организаций, желающих улучшить жилищные условия для своих сотрудников).

Однако функции координационного центра не сводятся лишь к управлению рисками проекта. На основе консолидированной информации координационный центр может оказывать следующие координационные и организационные услуги:

- совершенствование технологии взаимодействия отдельных участников проекта за счет их информационной интеграции;
- повышение качества информации;
- координация деятельности субъектов по реализации проекта: оптимальная маршрутизация материальных и финансовых потоков, определение оптимальной длительности отдельных этапов проекта;
- разработка рекомендаций по схемам рационализации проекта;
- оперативный контроль за состоянием отдельных потоков, сопровождающих проект, совершенствование средств контроля за прохождением потоков;
- составление сценариев и прогнозов реализации проекта.

### Список использованной литературы

1. Астафьев С. А. Развитие методологии управления качеством процессов в жилищной сфере / С. А. Астафьев, И. В. Цвигун. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. — 276 с.
2. Грушина О. В. Методология управления доступностью жилья в РФ. Жилищная политика в свете социально ориентированного подхода в рыночной экономике / О. В. Грушина. — Саарбрюккен : LAMBERT, 2012. — 425 с.
3. Кубасова Т. И. Управление логистикой ипотечно-строительных проектов : автореф. ... дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 / Т. И. Кубасова. — СПб., 2009. — 36 с.
4. Светник Т. В. Механизм управления продолжительностью жилищного инвестиционно-строительного цикла в городе / Т. В. Светник, И. Б. Королева. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. — 163 с.

## References

1. Astafyev S. A., Tsvigun I. V. *Razvitie metodologii upravleniya kachestvom protsessov v zhilishchnoi sfere* [Methodology development for managing quality processes in housing sphere]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2011. 276 p.
2. Grushina O. V. *Metodologiya upravleniya dostupnostyu zhilya v RF. Zhilishchnaya politika v svete sotsialno orientirovannogo podkhoda v rynochnoi ekonomike* [Methodology of housing availability management in the Russian Federation. The housing policy in terms of socially oriented approach to market economy]. Saarbrücken, LAMBERT Publ., 2012. 425 p.
3. Kubasova T. I. *Upravlenie logistikoi ipotechno-stroitelnykh projektov. Avtoref. Dokt. Diss.* [Logistics management for mortgage and construction projects. Doct. Diss. Thesis]. Saint Petesburg, 2009. 36 p.
4. Svetnik T. V., Koroleva I. B. *Mekhanizm upravleniya prodolzhitelnostyu zhilishchnogo investitsionno-stroitel'nogo tsikla v gorode* [Management mechanism for length of urban housing investment and construction cycle]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2012. 163 p.

## Автор

Кубасова Татьяна Иннокентьевна — доктор экономических наук, профессор, кафедры логистики и коммерции, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: tatyana@ipoteka.irk.ru.

## Author

Tatyana I. Kubasova — Doctor habil. (Economics), Professor, Chair of Logistics and Commerce, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russia, email: tatyana@ipoteka.irk.ru.