

Логика построения представленной системы City BSC: определено семь приоритетных сфер стратегического развития г. Харькова, которые на схеме расположены иерархично снизу вверх по принципу первоочередности удовлетворения потребностей групп стейкхолдеров от базовых до культурно-бытовых, а именно:

- Харьков — трансграничный мегаполис комфортных и безопасных условий жизнедеятельности людей;
- Харьков — центр транспорта, связи, информационных технологий и коммуникаций;
- Харьков — центр промышленности, науки и инновационных технологий;
- Харьков — центр деловой активности;
- Харьков — центр образования, культуры, физической культуры, спорта и туризма;
- Харьков — город с высоким качеством жизни (обеспечивающая составляющая);
- Харьков — город с качественной системой территориального менеджмента;
- Харьков — город с высоким качеством жизни (результатирующая составляющая).

Закключение. В результате проведенного исследования каждая из представленных приоритетных сфер детализирована с помощью ключевых составляющих элементов, отвечающих требованиям современных подходов к определению рейтингов ТОП-100 ведущих мировых городов (global cities); в основе проставленной системы географическая оценка территории и природно-климатических условий города, и историческое наследие и политическое устройство города; кроме того, все представленные блоки функционируют в условиях нормативно-правового регулирования, представленного вертикальным блоком на рисунке 1. По каждому составляющему элементу (интегральному индикатору) каждого приоритетного направления предполагается сформировать систему ключевых показателей, которые будут связаны с движущими факторами развития города для позиционирования его в рейтингах мировых городов. Предполагается использование стейкхолдеро-ориентированного подхода к формированию системы ключевых показателей, отражающих интересы всех групп стейкхолдеров города (представителей бизнеса, потенциальных инвесторов, объединений граждан, органов власти, визитеров) и позволяющего гармонизировать их интересы. Выбранные ключевые показатели будут сравниваться с целевыми (эталонными) значениями, выбранными в соответствии с существующими рейтинговыми оценками ТОП-100 ведущих мировых городов; в качестве эталонных значений предлагается использовать показатели минимального уровня развития соответствующей сферы городов из ТОП-100. Впоследствии ключевые показатели будут сгруппированы в интегральный индекс для предоставления достоверной обобщенной оценки по выбранному приоритетному направлению и обобщенный интегральный показатель по всем направлениям.

Для системной подачи информации по разработанной City BSC по каждому составляющему элементу сбалансированной системы показателей разработан шаблон концептуального профайла, включающий сжатую информацию по проведенному ретроспективному анализу и с учетом перспективной оценки конкурентных преимуществ по каждой сфере анализа.

Список цитируемых источников

1. Каплан Роберт, С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : пер. с англ. / С. Каплан Роберт. — М. : Олимп-Бизнес, 2004. — 416 с.
2. Каплан Роберт, С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / С. Каплан Роберт. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 320 с.

Материал поступил в редакцию 10.02.2012 г.

УДК 65.29

А. В. Недавняя

Харьковская национальная академия
городского хозяйства,
г. Харьков, Украина

СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Одним из основных направлений в управлении строительным предприятием является управление портфелем его проектов. Выбор наиболее эффективной комбинации проектов в портфеле позволяет, с одной стороны, максимизировать стоимость такого портфеля, а с другой — повысить стоимость самого предприятия как интегральный критерий деятельности с использованием оценки стоимости реальных опционов.

В целях стоимостно-ориентированного управления проектами предприятия возникает необходимость их классификации на управленческие группы. Для этого следует изучить правоустанавливающие документы на земельные участки, получить информацию о фактической степени завершенности работ на каждом из них, составить план доходов и расходов предприятия при строительстве объектов. Доходная часть рассчитывается на основании рабочей документации на строительство домов в соответствии с технико-экономическими показателями проектов (этажности, количества квадратных метров, состава помещений) и прогнозных цен за квадратный метр жилья. Расходы по объектам рассчитываются с помощью сводно-сметных расчетов на каждый отдельный строительный проект, скорректированных на прогнозный уровень инфляции. Сформированный план доходов и расходов предприятия представляет собой базу для анализа портфеля существующих проектов строительства. На основе полученной базы в соответствии со стадией реализации проекта с целью принятия управленческих решений и формирования оптимального инвестиционного портфеля в конкретный период времени все существующие инвестиционные проекты предлагается классифицировать на две группы — потенциальные и текущие. При этом текущие проекты в свою очередь могут быть разделены:

1) на нерелевантные (проекты, которые находятся на стадии достройки после ввода объекта в эксплуатацию) — характеризуются отсутствием возможностей руководителя существенно влиять на их стоимость: квартиры в большей мере проданы, основная часть расходов понесена, обязательства относительно достройки объекта к указанному сроку указаны в акте государственной комиссии о принятии его в эксплуатацию;

2) зрелые инвестиционные проекты (проекты средней стадии строительства с частично полученными денежными потоками) — определяются существованием ограниченных возможностей управленческого влияния в рамках расходных факторов проекта (невозможно изменить проект строительства, отсрочить его, изменить схему финансирования, можно вносить незначительные корректировки расходов с целью их минимизации)

3) ранние инвестиционные проекты (проекты ранней стадии строительства до момента получения денежных потоков) — определяются существованием ограниченных возможностей управленческого влияния (существенно изменить проект невозможно, а соответственно и прямые расходы на него, однако можно изменить схему финансирования строительства, отсрочить строительство до наступления более выгодных условий).

Важной составляющей в портфеле строительных проектов предприятия, которая требует постоянного внимания и анализа со стороны руководителя, является группа зрелых инвестиционных проектов (проектов средней стадии строительства с частично полученными денежными потоками). Анализ плана доходов и расходов указывает на то, что основную часть денежных потоков предприятия составляют потоки от реализации данных проектов. От фактического выполнения плана доходной части по таким проектам зависит не только своевременное выполнение обязательств предприятия перед инвесторами жилья, но и перспектива его развития с возможностью финансирования новых строительных проектов.

Управление такими проектами включает две составляющие — контроль фактического выполнения плана доходов с целью предупреждения негативного чистого денежного потока и анализ расходов относительно выявления факторов снижения их общей суммы.

Важным этапом в процессе контроля поступлений от строительных проектов является ежемесячное получение информации об остатках нереализованных квартир (офисов) в количественном и стоимостном выражении. В случае невыполнения плана доходов по определенному объекту следует осуществить ряд действий (рисунок 1).

Анализируя качественные характеристики активов по проекту, важно подсчитать количество квартир по группам в соответствии с количеством комнат. Проведённые исследования показывают, что наибольшим спросом пользуются однокомнатные квартиры, таким образом, наступает момент (ближе к моменту ввода дома в эксплуатацию или после ввода), когда однокомнатные квартиры в доме реализованы, а большую часть активов проекта составляют трёхкомнатные. В такой момент весомой составляющей стоимости проекта становится опцион на изменение качественных характеристик проекта, в частности на проведение дополнительных работ и продажи квартир «под ключ» или перепланировки трёхкомнатных квартир на однокомнатные. Такой опцион возникает в тот период, когда предложение на трёхкомнатные квартиры превышает спрос на них, а предложение на однокомнатные — носит противоположный характер. С целью принятия решения относительно необходимости перепланировки квартир следует провести расчёт допустимых расходов.

Научной новизной данной работы является предложенный алгоритм управления зрелыми проектами строительного предприятия.

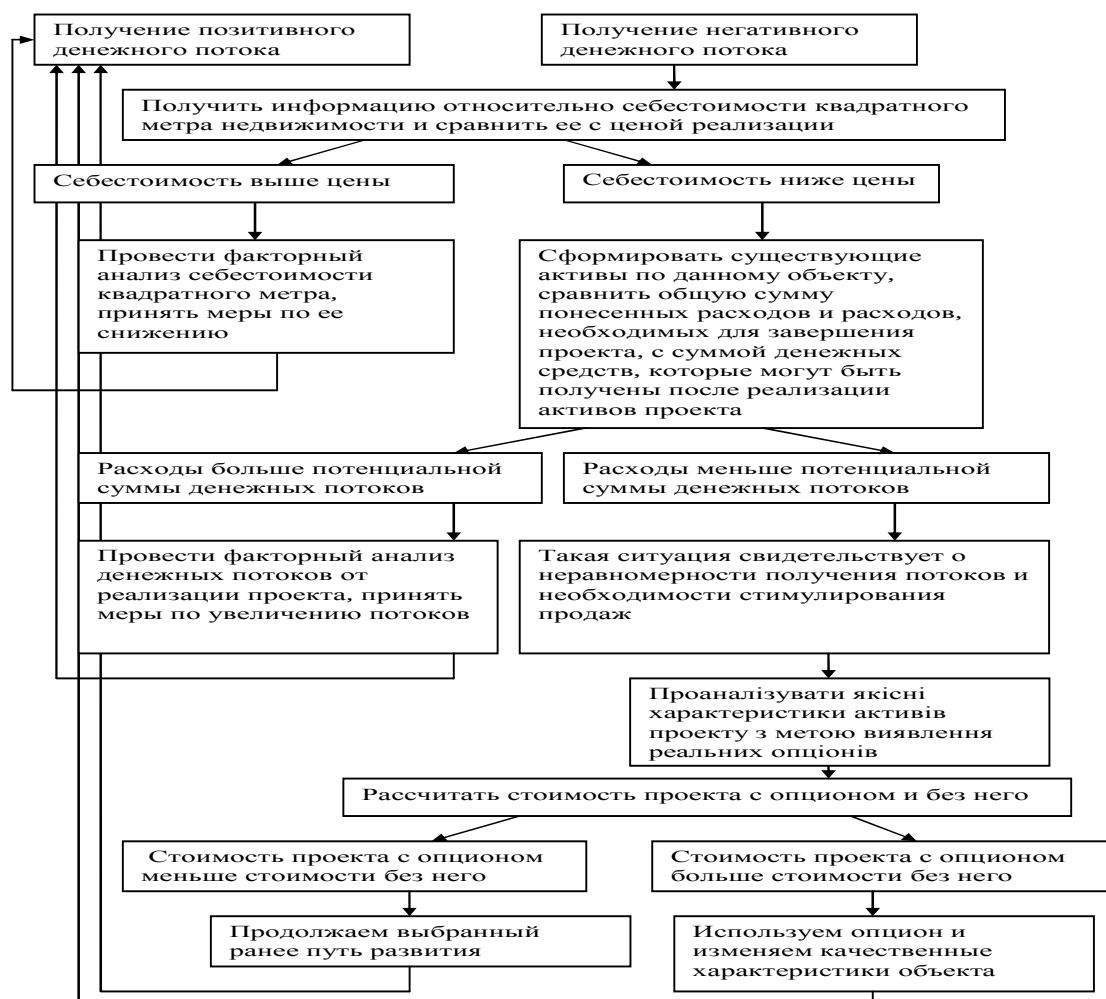


Рисунок 1 — Алгоритм управления зрелыми проектами предприятия

Материал поступил в редакцию 10.02.2012 г.

УДК 656

О. Л. Полюко

Учреждение образования
«Белорусский национальный
технический университет»,
г. Минск, Республика Беларусь

ПРИМЕНЕНИЕ ЛИЗИНГА В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

Приоритетным направлением логистики гражданской авиации является расширение парка воздушных судов и повышение эффективности их использования. Оптимальным решением данного направления представляется развитие института лизинга авиационной техники.

Лизинг авиационной техники актуален и для Республики Беларусь. В настоящее время самолётный парк авиакомпании «Белавиа» насчитывает 16 воздушных судов и все они взяты в лизинг.

«Белавиа» — Национальная авиакомпания Республики Беларусь, базируется в Национальном аэропорту «Минск». Стратегией развития авиакомпании определена постоянная модернизация парка воздушных судов и внедрение новых информационных технологий. Национальная авиакомпания обладает современным парком воздушных судов западного и российского производства. В настоящий момент воздушный флот «Белавиа» насчитывает: три воздушных судна типа Ту-154М, четыре воздушных судна типа «CRJ-200» и десять типа «боинг» [1]. Применение лизинга повышает интенсивность использования воздушных судов, создаёт дополнительные удобства для пассажиров и значительно снижает расход авиатоплива на выполнение полётов.

В большинстве случаев под лизингом понимают долгосрочную аренду машин, оборудования, транспортных средств и сооружений производственного назначения.