

проектами во всей организации и оценивает эффективность их управления. Офис управления проектом также координирует использование ресурсов путем осуществления комплексного управления проектами и формулирует цели в части улучшения возможностей организации по управлению проектами. Возрастает внимание проектного офиса к такой области, как управление знаниями.

Уровень 5. Когда организация достигла данного уровня зрелости, акцент деятельности офиса управления проектами смещается в сторону непрерывного улучшения практики управления проектами, распространения наилучших методик и техник управления, накопления и структурирования опыта управления прошлыми проектами с целью создания прогностических моделей, обучения персонала самым последним достижениям в данной области. Офис осуществляет планирование ресурсов и принятие решений на уровне всего предприятия.

Таким образом, при формировании команды проекта целесообразно, во-первых, - проводить оценку необходимого потенциала, во-вторых, - обеспечивать этот потенциал в компромиссном сочетании с достигнутым уровнем зрелости проектного управления в организации.

#### Выводы

По мере возрастания потенциала коллектива уменьшается потребность в привлеченных в команду специалистов по управлению проектами, т.е. существует прямая связь потенциала коллектива и потенциала команды проекта. Потенциал команды проекта опосредованно отражается на полноте результатов проекта, которые, в свою очередь, являются вкладом в коммерческую состоятельность любого предприятия.

#### Литература

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
2. И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Управление проектами: Учеб. пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. - 3-е изд. - М.: Омега-Л, 2006. - 664с..
3. <http://www.pmi bookstore.org>.

*Представлена модель планування цінності лізингового проекту та алгоритм визначення рівноважної ставки дохідності проекту для ліссора та рентера*

*Ключові слова: цінність, ставка доходності, лізинговий проект*

*Представлена модель планирования ценности лизингового проекта и алгоритм определения равновесной ставки доходности проекта для лиссора и рентера*

*Ключевые слова: ценность, ставка доходности, лизинговый проект*

*The model of leasing project planning value and determination of the project profitability equilibrium rate for lissor and renter is presented*

*Keywords: value, rate of return, leasing project*

УДК 530.16:004

## ИНДИКАТОР СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ЦЕННОСТИ ЛИЗИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

**И.А. Лапкина**

Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой\*

Контактный тел.: (048) 728-13-49

E-mail: lapkina@ukr.net

**А.В. Бондарь**

Старший преподаватель\*

Контактный тел.: 067-456-15-43

E-mail: ocheretyanka@rambler.ru

\*Кафедра «Системный анализ и логистика»  
Одесский национальный морской университет  
ул. Мечникова, 34, г. Одесса, 65029

Общеизвестно, что ценность проекта определяется выгодой, которую предоставляет продукт проекта при выполнении целей проекта. Как отмечено в [1], хорошо

сбалансированные качественные и количественные ценностные критерии особенно важны в обеспечении процесса создания ценности. А также для поддер-

жания управляемости проекта при предварительной оценке, оценке на текущий момент и по завершению проекта.

Говоря о ценности лизинговых проектов (ЛП), напомним, что такие проекты позволяют получить дополнительные инвестиции от иностранных партнеров не в валюте, что связано с определенными сложностями, а в товарах, необходимых для развития национальной промышленности, сельского хозяйства, транспорта и других отраслей экономики. К лизинговым проектам привлекаются банки, страховые компании, акционерные общества, что стимулирует развитие их инвестиционной деятельности. Также ЛП привлекательны и для национальных потребителей их продуктов, так как дают возможность предприятиям, хозяйственным обществам, при недостаточных объемах капитала получить во временное пользование и на выгодных условиях дорогостоящее оборудование и другие предметы лизинга. Развитие рынка лизинга способствует развитию конкуренции в сфере финансовых услуг и вынуждает практиков к овладению новациями проектного управления бизнесом.

Для того, чтобы ЛП был выгоден для всех участников, необходимо соблюдение баланса их интересов, с учетом фазы развития компаний-участниц проекта. Существует более десяти моделей развития организаций, которые были описаны в разное время. Разработка и реализация лизингового проекта для рентера может решать задачу становления, модернизации, расширения деятельности или инновации на стадии кризиса. Для лиссора, помимо перечисленных, лизин-

говые проекты, реализуемые в один временной период, могут составлять портфели проектов.

При этом компания – лиссор является проектно-управляемой, а лизинговая деятельность представляет собой текущую работу компании. Структура ценности лизингового проекта для лиссора и рентера представлена на рис. 1.

В качестве индикатора сбалансированности ценности ЛП для лиссора и рентера можно использовать равновесное значение ставки доходности, при котором выполняется условие равенства чистой современной стоимости проекта, оцениваемой одновременно лиссором и рентером:  $NPV^L = NPV^R$  или,

$$\sum_{i=1}^T \frac{(LP - R^k)}{(1 + \frac{p}{100})^i} - I^0 + I^{ост} = \sum_{i=1}^T \frac{(F - R - LP)}{(1 + \frac{p}{100})^i} - I^{взн} - I^{ост}, \quad (1)$$

где LP – лизинговые платежи рентера;  $R^k$  – расходы лиссора на погашение кредита для приобретения предмета лизинга (ПЛ); R – расходы рентера на эксплуатацию ПЛ; F – доходы рентера от эксплуатации ПЛ;  $I^0$  – расходы на первоначальный взнос по кредитному договору на приобретение ПЛ;  $I^{взн}$  – авансовый лизинговый платеж рентера;  $I^{ост}$  – выкупная или остаточная стоимость ПЛ; p – норма доходности ЛП.

От этой ставки зависит размер лизинговых платежей, которые являются предметом уторговывания в процессе подписания договора лизинга. Лизинговые платежи составляют основу доходной части ЛП для лиссора и основные расходы по ЛП рентера.

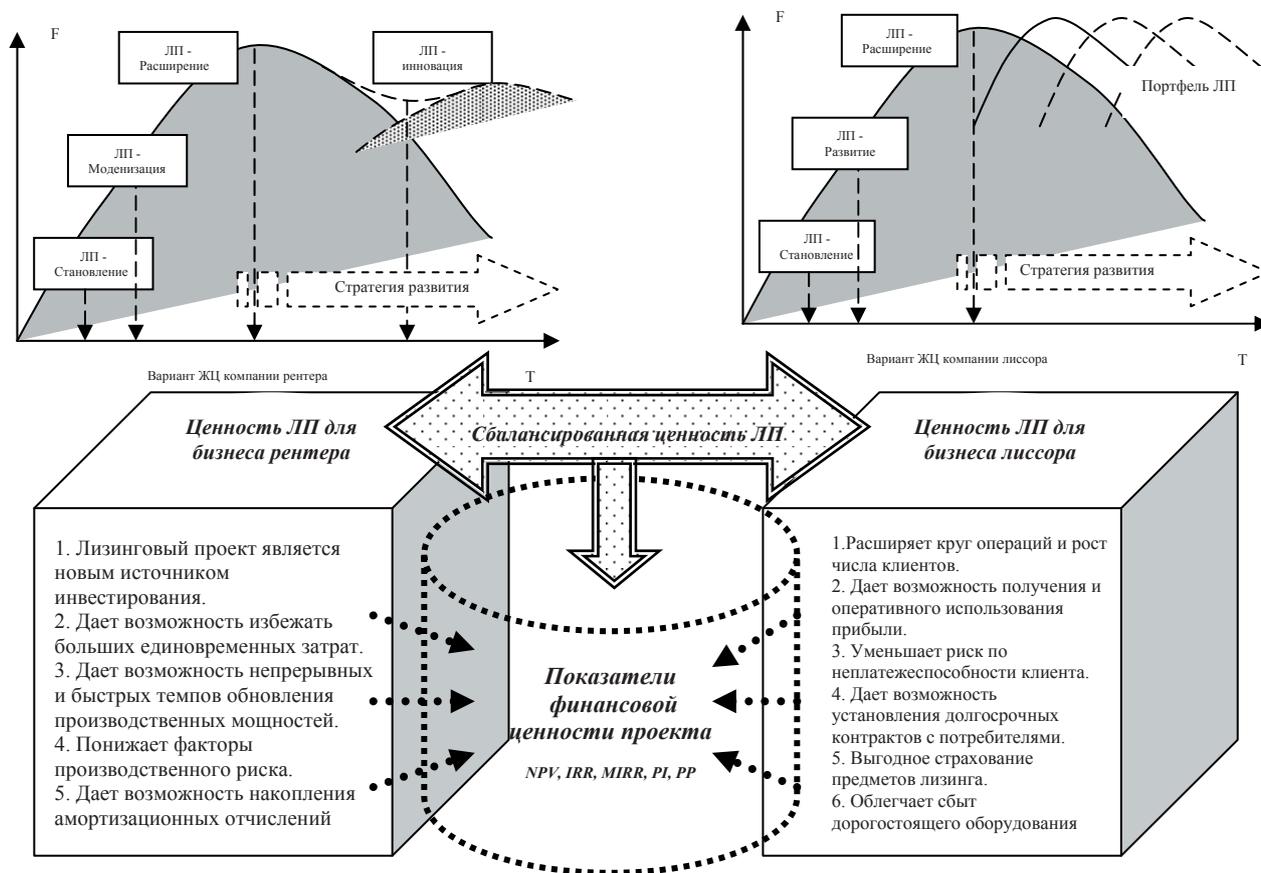


Рис. 1. Сбалансированная ценность лизингового проекта лиссора и рентера

Планирование ценности лизингового проекта с позиции лиссора или рентера состоит из нескольких этапов (рис. 2).



Рис. 2. Модель планирования ценности лизингового проекта

На первом этапе необходимо установить фазу развития компании и идентифицировать дальнейшую стратегию. В соответствии со стратегией, иницируемый ЛП может быть монопроектом или подпроектом ресурсного обеспечения проекта или программы. Далее необходимо определить степень соответствия миссии проекта стратегии компании. Результатом достижения проектной миссии есть созданный уникальный актив. Определение ценности актива ЛП включает определение ценности фаз жизненного цикла ЛП, определение ценности ЛП в целом, используя методы и модели, представленные в [2].

Данный подход позволяет определить оптимальные временные, финансовые и объектные параметры ЛП. На следующем этапе целесообразно выявить такую ставку доходности проекта, при которой будет достигаться баланс интересов основных участников ЛП.

Поиск равновесного значения  $r$ , обеспечивающего равенство NPV лиссора и рентера производится на основе следующего алгоритма:

1. Обозначим левую часть равенства (1) через «А», правую часть – через «В», и выполним расчет правой части при  $r=0$ .

Полученное значение составляет:

$$V = -2I^{вз} - I^{ост} + I^0 - 2I^{ост} = -2I^{вз} - 3I^{ост} + I^0 \quad (2)$$

2. Найденная величина сравнивается со значением величины «А».

Если  $A = B$ , то искомое значение равновесной ставки доходности  $r$  установлено.

Если  $A < B$ , то значение  $r$  следует увеличить на величину  $\Delta r$ , которую следует задавать равной в интервале от 1 до 5%.

Если  $A > B$ , то значение  $r$  следует уменьшить на величину  $\Delta r$ .

3. Вновь выполняется расчет значения  $B$  для измененной величины ставки доходности, равной  $r = r \pm \Delta r$ , и так далее до того момента, пока знак соотношения между  $A$  и  $B$  не изменится на противоположный.

4. По парам значений  $B$  и  $r$  строится график зависимости  $B$  от  $r$  (рис. 3).

На этот же график наносится прямая, соответствующая значению ординаты, равной:

$$A = 2LP - R^k - F + R \quad (3)$$

Точка пересечения двух графиков отражает равновесное значение нормы доходности проекта для лиссора и рентера.

5. Найденная графическим способом величина  $r$  уточняется аналитически:

$$r = r_1 + B_{p_1} / (B_{p_1} + B_{p_2}) * \Delta r \quad (4)$$

где  $r_1$  – последнее значение ставки доходности, при котором  $B > A$ ;

$r_2$  - первое значение ставки доходности, при котором  $B < A$ ;

$B_{p_1}, B_{p_2}$  – значение величины  $B$ , полученное для ставок доходности  $r_1$  и  $r_2$  соответственно.

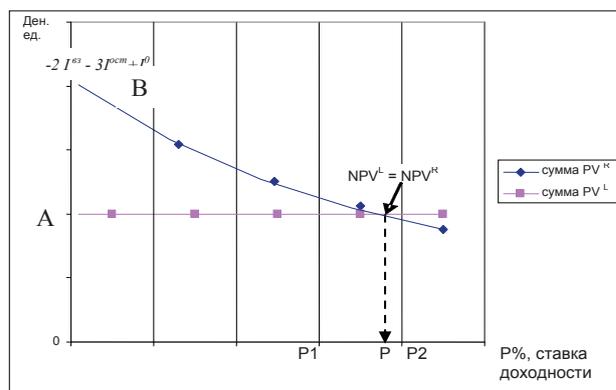


Рис. 3. Поиск равновесной ставки доходности лизингового проекта

Рассчитанный диапазон уторговывания ставки доходности проекта, влияющей на лизинговые платежи и NPV проекта, следует использовать

лиссору и рентеру для обоснованного принятия решений при заключении лизингового контракта.

### Литература

1. Азаров Н.Я. Инновационные механизмы управления программами развития / Н.Я. Азаров, Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев // К.: Саммит-Книга, 2011. – 528 с.: ил.
2. Бондарь А.В. Управление ценностью лизингового проекта / А.В. Бондарь // Вісник Одеського національного морського університету: Зб.наук.пр. – 2011. Вип. 33.

**Ідентифіковані процес формування цінності програм розвитку підприємств у вигляді ланцюжка «програма - продукт-ефект-цінність»**

**Ключові слова:** програма розвитку підприємств, цінність, система критеріїв

**Ідентифіцирован процесс формирования ценности программ развития в виде цепочки «программа – продукт-эффект-ценность»**

**Ключевые слова:** программа развития предприятий, ценность, система критериев

**The formation of value of development programs in the form of a chain of “program - a product-effect-value” is identified**

**Keywords:** enterprises development programs, set of criteria

УДК 519.863

## ЦЕННОСТЬ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

**С. П. Онищенко**

Доктор экономических наук, доцент, профессор\*  
Контактный тел.: (048) 728-13-49, 067-557-76-46  
E-mail: onyshenko@gmail.com

**Е. С. Арабаджи**

Ассистент\*  
Контактный тел.: (048) 728-13-49, 096-691-96-69  
\*Кафедра «Системный анализ и логистика»  
Одесский национальный морской университет  
ул. Мечникова, 34, Одесса, Украина, 65011

### Введение

Развитие – есть неотъемлемая составляющая жизненного цикла предприятий любой сферы деятельности. Системная методология предполагает выделение двух направлений развития – прогрессивное и регрессивное. В качестве основного критерия прогресса выступает [2] повышение уровня организации системы, что находит свое отражение в такой дифференциации и интеграции элементов и связей, которая повышает степень целостности системы, ее адаптационные возможности, функциональную эффективность и обеспечивает высокий потенциал последующего развития.

Современные специалисты [3-7] в качестве основного критерия оценки проектов и программ развития используют «ценность» - более широкое понятие, чем традиционная эффективность.

### Цель и постановка задачи

Целью данной статьи является идентификация процесса формирования ценности программ развития предприятий.

### Результаты

Развитие предприятий – многоаспектное понятие, именно поэтому на практике развитие, чаще всего, реализуется посредством программ, в рамках которых подпрограммы (или отдельные проекты) связаны с развитием по определенным направлениям.

Одно из обязательных условий развития – обеспечение гармоничности и сбалансированности изменений, в соответствии с предложенным в работе [1] подходом, для моделирования образа (видения) будущей программы развития могут использоваться индексы развития, дисбаланса и дисгармонизации.

Сбалансированность и гармоничность в развитии обуславливают появление эмерджентности - новых свойств системы, которые могут характеризоваться такими эффектами как повышение конкурентоспособности, устойчивости, увеличение потенциала и т.п. Также сбалансированное развитие позволяет достичь эффекта синергизма, который, как правило, формируется в результате реализации мероприятий по развитию одинаковой направленности.

В соответствии с определением прогрессивного развития, можно считать целесообразным, что программы