

УДК 338.4

Е.В. Джамай

А.А. Сазонов

М.В. Сазонова

## ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРИОРИТЕТА

*Аннотация.* В статье рассмотрен показатель стратегического приоритета для отбора инвестиционно привлекательных проектов, а также предложен метод его оценки. Практическое применение данного показателя позволяет оценить проект на его соответствие имеющейся стратегии предприятия и предпринять необходимые управленческие действия.

*Ключевые слова:* инвестиционный проект, оценка эффективности проекта, стратегия, стратегический приоритет.

Ekaterina Dzhamay

Andrey Sazonov

Marina Sazonova

## ASSESSMENT OF INVESTMENT APPEAL OF THE PROJECT ON THE BASIS OF AN INDICATOR OF A STRATEGIC PRIORITY

*Annotation.* In the article the indicator of a strategic priority for selection of investment attractive projects is considered, and also the method of its assessment is offered. Practical application of this indicator allows to estimate the project on its compliance to the available strategy of the enterprise and to take necessary administrative actions.

*Keywords:* investment project, assessment of efficiency of the project, strategy, strategic priority.

Стратегический, финансовый и инвестиционный менеджмент, а также управление проектами сегодня являются разработанными дисциплинами. Однако, если предприятие функционирует в условиях лимита финансовых ресурсов, возникает задача выбора наиболее инвестиционно привлекательных проектов и организации их параллельной реализации [4].

Существующие в теории и практике методы оценки экономической эффективности проектов заключаются в расчете следующих основных показателей: чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, срок окупаемости проекта и рентабельность инвестиций [7]. Однако ни один из них явно не иллюстрирует эффективность проекта с точки зрения его соответствия выбранной стратегии [2]. Более того, привлекательное значение этих параметров как, например, чистый дисконтированный доход или срок окупаемости, не всегда свидетельствует об аналогичной привлекательности проекта с точки зрения эффективной стратегии. Часто проект, активно способствующий реализации стратегии, может иметь не лучшие значения рассмотренных выше показателей [1]. Реализация выбранного проекта подразумевает отвлечение ресурсов предприятия, которые, возможно, могли быть использованы более эффективно. Опасность заключается в том, что выбранные проекты могут не только не приблизить, но и отдалить предприятие от реализации выбранной стратегии [3].

В связи с этим предлагается использование показателя стратегического приоритета (SP) [5]. Он определяется инвестиционной комиссией априорно при использовании метода экспертных оценок. Значение показателя от 0 до 1 выставляется каждым экспертом самостоятельно. При определении значения стратегического приоритета руководствуются следующей шкалой: [0,75; 1,0] – проект активно способствует реализации стратегии; [0,50; 0,75) – проект скорее способствует реализации стратегии; [0,25; 0,5) – проект нейтрален стратегии; (0; 0,25) – проект скорее препятствует реализации стратегии; 0 – проект представляет явную угрозу реализации стратегии.

Далее с помощью существующих методик обработки экспертных оценок подсчитывается значение  $SP_i$  для  $i$ -того проекта, которое используется при дальнейшем отборе проектов, обладающих наибольшей инвестиционной привлекательностью с точки зрения реализации выбранной предпри-

ятием стратегии. Чем ближе значение  $SP_i$  к 1,0 в диапазоне [0,25; 1,0], тем привлекательнее проект. Например, проект, имеющий значение  $SP$  равное 0,90, весьма инвестиционно привлекателен и решение о его реализации будет, несомненно, положительным.

На основе анализа существующих методических подходов к организации экспертизы наиболее эффективным для расчета показателя  $SP$  представляется следующий метод [6]. Перед запуском экспертизы инвестиционной комиссии на ознакомление предоставляются: концепция проекта, паспорт задачи или техническое задание на проект, необходимые приложения к концепции, выдержка из материалов по стратегическому планированию (стратегические цели, результаты SWOT-анализа и другие материалы). Далее, каждому члену комиссии предлагается самостоятельно заполнить разработанные ранее оценочные формы, исходя из полученного пакета документов и утвержденной шкалы оценок.

После обработки оценок по каждому проекту рассчитывается среднее значение показателя  $SP$  и стандартное отклонение, иллюстрирующее отклонение оценок экспертов от среднего. Далее необходимо присвоить проекту степень разногласия экспертов (низкая, средняя, высокая, крайне высокая), при этом по каждому проекту рассматривается удвоенная величина стандартного отклонения, иллюстрирующая диапазон разброса оценок. Для дальнейшего анализа предлагается присвоение проектам следующих меток, которые затем вносятся в формы описания проектов:

- «Н» (низкая) – величина диапазона  $\leq 0,2$  балла, т.е. оценки практически единогласны;
- «С» (средняя) – (0,2; 0,4] – оценки спорные, проект требует дополнительного обсуждения;
- «В» (высокая) – (0,4; 0,6] – оценки сильно спорные, проект требует обсуждения или уточнения;
- «!!!» (крайне высокая) – величина диапазона  $> 0,6$  балла – оценки весьма спорные, нет единого мнения, проект требует уточнения, его описание необходимо корректировать или удалить проект из рассмотрения.

Для проектов, имеющих степень разногласия «С», «В» или «!!!», строятся диаграммы разброса оценок (см. рис. 1).

Если представляется целесообразным, то оценки экспертов могут быть сгруппированы каким-либо образом, что может повысить эффективность анализа и объяснить возможный разброс или отсутствие оценок.

Результаты голосования предоставляются экспертам на самостоятельное изучение. По проектам, имеющим степень разногласия «С», «В» и «!!!» эксперты готовят обоснования своих оценок. После этого проводится встреча по обсуждению спорных проектов, на которых озвучиваются доводы. По итогам этой встречи может быть принято коллегиальное решение о значении средней оценки по параметру  $SP$  обсуждавшихся проектов. Если, во время встречи по каким-либо проектам недостигнуто коллегиальное решение, то эта ситуация анализируется дополнительно и может быть организован второй тур голосования. В случае невозможности достичь единогласного мнения по проекту, решение принимается генеральным директором, как наиболее ответственным за реализацию выбранной стратегии менеджером.

Предлагаемый методический подход к отбору инвестиционно привлекательных с точки зрения стратегии проектов позволяет добиться следующих основных результатов. Во-первых, предприятие получает практический инструмент, позволяющий выбрать проект, наиболее способствующий реализации выбранной стратегии. Во-вторых, при анализе значений  $SP$  каждого эксперта выявляются разногласия, обусловленные, как правило, недостаточным пониманием стратегии или незавершенными в ходе разработки стратегии дискуссиями, что является тревожным сигналом для руководства предприятия. Выявив разногласия, руководство сможет принять адекватные меры по дополнитель-

ному информированию экспертов и/или корректировке стратегии. В-третьих, выявляется наличие согласованности (или рассогласования) тактических решений со стратегией, что немаловажно в современных условиях.

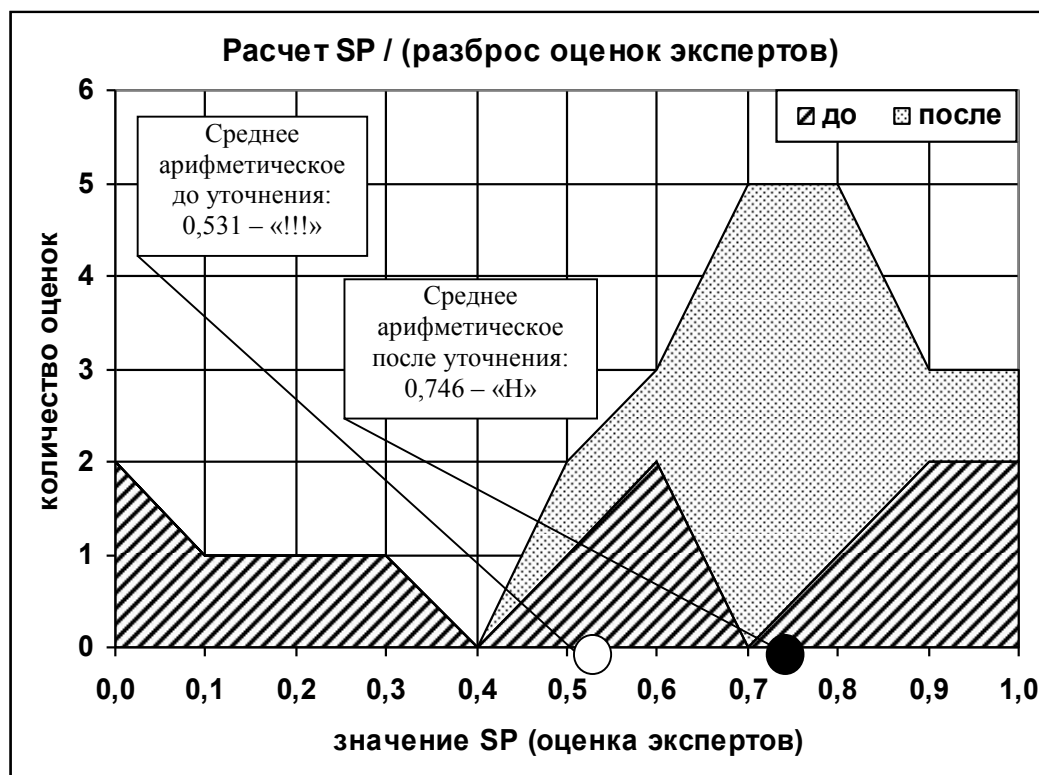


Рис. 1. Пример оценки инвестиционной привлекательности проекта с применением метода SP (до и после уточнения экспертных оценок)

*Библиографический список*

1. Валухов, С. Г. Теоретические аспекты сравнительной оценки инновационных проектов в условиях ограниченного инвестиционного бюджета (на примере наукоемких видов продукции) / С. Г. Валухов, Е. В. Джамай, С. А. Повекевичных // Инновационный Вестник Регион. – 2014. – № 2. – С. 33–38.
2. Джамай, Е. В. Исследование проблем оценки экономической эффективности инвестиций в инновационные проекты на предприятиях наукоемких отраслей промышленности / Е. В. Джамай, Ю. П. Анисимов, С. А. Повекевичных // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2014. – № 5. – С. 25–31.
3. Джамай, Е. В. Особенности оценки экономической эффективности инвестиций на предприятиях машиностроения / Е. В. Джамай, С. В. Шароватов, Д. Г. Петров // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. – 2015. – № 2. – С. 133–136.
4. Путятин, Л. М. Оценка целесообразности реализации альтернативных инвестиционных проектов в наукоемких отраслях / Л. М. Путятин, Е. В. Джамай, С. В. Шароватов // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. – 2014. – № 3. – С. 69–72.
5. Сазонов, А. А. Новые подходы к управлению предприятием / А. А. Сазонов, М. В. Сазонова // Актуальные проблемы современной науки. – 2011. – № 6. – С. 21–22.
6. Сазонов, А. А. Процессно-ориентированный подход к управлению предприятием / А. А. Сазонов, М. В. Сазонова // Проблемы экономики. – 2011. – № 5. – С. 44–45.
7. Сазонова, М. В. Реальные инвестиции: источники их формирования и финансирования / М. В. Сазонова, А. А. Сазонов // Научные труды (Вестник МАТИ). – 2014. – № 22(94). – С. 203–207.