Двухкомпонентная модель оценки инвестиционного проекта

Дзигора Марина Юрьевна
куратор проекта, генеральный менеджер, GM, Лазурит Архыз Hotel & Spa5*, эксперт по классификации средств размещений 4-5* (N реестровой эк-01525), dzigma@gmail.com

В условиях высокой инфляции (около 8,26 % по данным ЦБ РФ) инвестиционные инновационные проекты становятся рискованнее, а рост стоимости финансовых ресурсов повышает издержки—особенно в проектах с длительным сроком окупаемости (например, в туристической отрасли).
Автор предлагает двухкомпонентную модель управления проектами, объединяющую метрики системы сбалансированных показателей (ССП/BSC) Нортона и Каплана и метрики NPS Ф.Райхельда. Её применение повысило экономическую эффективность проектной деятельности на 34 %: вклад NPS составил 9 %, ССП -25%. Модель позволила сформировать новые оценочные метрики, сочетающие показатели инвестиционной чувствительности с клиентской лояльностью, и перейти от этапного к процессному подходу в управлении.
Актуальность исследования связана с необходимостью совершенствования методов оценки и управления инновационными и инвестиционными проектами: традиционные методы не в полной мере отвечают современным вызовам. В работе сочетаются классические критерии (NPV, IRR, DPP) с современными показателями успешности проектов (NPS, EGR, ENC) и процессным подходом по модели BSC.
Цель работы-совершенствовать реализацию инвестиционных проектов на основе двухкомпонентной модели оценки и управления инвестициями.
Ключевые слова: управление проектами, инвестиционная привлекательность, бизнес-процессы, финансовая эффективность, NPV, DPP, IRR, NPS, EGR, ENC, ССП, BSC.

Результаты исследования и их обсуждение

Модель Нортона и Каплана Сбалансированная система показателей ССП (англ. — Balanced Scorecard, BSC) является инструментом стратегического планирования и управления организацией. Авторы предложили рассматривать стратегию организации с четырех, по их мнению, перспектив, а также с учетом финансовых и нефинансовых показателей [1]. Это многоуровневый и многоцелевой инструмент менеджмента, позволяющий отслеживать достижение целей в рамках стратегии компании. В 90-е годы прошлого профессор бизнес-школы при Гарвардском университете Роберт Каплан (Robert Kaplan) и американский консультант по вопросам управления Дэвид Нортон (David Norton) предложили научному и практическому сообществу инструмент стратегического управления результативностью компании и частично стандартизированную систему отчетности [2]. Цели ССП – постановка стратегических целей, задание количественных показателей на различных уровнях начиная с корпоративных и заканчивая индивидуальными, конвертация этих показателей в метрики по достижению целей и задач в зависимости от вклада всех участников функционирования, сравнение их с и корректировка по результатам достижения [3]. Целеполагание по срокам, KPI, формированию зон ответственности по бизнес-процессам среди должностных лиц и по процедурам между исполнителями выстраивает иерархию по достижению целей [1].

Модель нашла свое применение, когда традиционные методы управления оказались не очень приемлемыми, особенно что касается методов финансового учета. Сбалансированная система показателей ССП (англ. — Balanced Scorecard, BSC) измеряет результаты деятельности предприятия по четырем важным направлениям: финансам, внутренним бизнес-процессам, обучению и росту персонала и потребителям. Формулирование видения и стратегии относится ко всем этим элементам, включает в себя связывает цели организации в одну систему: стратегические инициативы, проекты, которые способствуют достижению целей [4].

Система сбалансированных показателей

Финансовая перспектива затрагивает отношения с собственниками в контексте возможности добиться нами финансовых успехов. Для этого сотрудникам необходима точная и достоверная финансовая информация. Здесь важно рассчитывать показатели: прибыль на инвестированный капитал (ROI) и экономическая добавленная стоимость (EVA).

Потребительская перспектива предлагает взглянуть на взаимоотношения с потребителями для реализации видения организации. Важным критерием эффективности работы является качество обслуживания клиентов и их доля, а также степень удовлетворенности, коэффициент удержания, доля рынка, прибыльность, практика возврата продукции, работа по обработке жалоб и предложений.

Перспектива внутренних бизнес-процессов поднимает вопрос о том какие наши бизнес-процессы должны быть улучшены, чтобы мы могли удовлетворить собственников и клиентов. Здесь необходимо обратить внимание на эффективность операций основных и вспомогательных, качественные показатели деятельности, время ответа на запросы, затраты организации, инновациям, периода безубыточности, соотношению новой и уже продаваемой продукции.

Перспектива обучения и роста задается вопросом о сохранении сотрудниками способности к изменениям и улучшениям для реализации видения организации. Эта перспектива позволяет судить насколько руководители предприятия умело управляют человеческими ресурсами и знаниями, насколько эффективно функционирует система внедрения инноваций. Для этого используют критерии: степень удовлетворенности персонала, величина доходов на одного работника, степени избыточности профессиональных навыков и умений с точки зрения стратегических целей организации и число новых предложений в расчете на одного сотрудника [5].

Однако логика выполнения задач по перспективам на практике выглядит несколько иначе. При установлении очередности выполнения задач менеджеры руководствуются следующим правилом: что мы должны сделать для нашего персонала с точки зрения обучения, с тем чтобы улучшить бизнес-процессы внутри организации, для того чтобы повысить привлекательность для клиентов, и в конечном итоге улучшить финансовые показатели для собственников бизнеса.

Модель NPS Ф.Райхельда фокусируется на необходимости взаимодействия и налаживания длительных клиентских связей, которые приводят к увеличению повторных покупок и привлечению новых клиентов по «сарафанному радио». Встраивание системы показателей NPS в модель ССП позволит оценить вклад клиентопотока в увеличение выручки, доходности и снижение сроков окупаемости проекта и, таким образом, объективизировать его эффективность. Поскольку инвестиционная деятельность, особенно в инновационной сфере, сопровождается рисками со стороны не только инвесторов, но и исполнителей проекта, на этапе принятия решения об инвестировании необходимо максимально широко проанализировать инвестиционный потенциал.

Предлагаемая автором двухкомпонентная модель на основе Системы сбалансированных показателей Нортона и Каплана (BSC) и системы Ф. Рай-

хельда (NPS) в управлении инновационным инвестиционным проектом в системе показателей сочетает не только жесткие финансовые метрики NPV, IRR, DPP, но и мягкие данные по созданию и удержанию клиентской лояльности NPS, ENC, EGR, а также заменяет традиционный поэтапный подход в управлении проектом на процессный. Методика связывает показатели финансовой устойчивости проекта с перспективой бизнес-процессов. Внедрение системы NPS в организации, осуществляющей проектную деятельность, способствует формированию клиентской экосистемы, то есть, дважды изменяет бизнес-процессы, направленные на клиентов. Первый раз это происходит при добавлении в финансовые показатели группы метрик лояльности, обращенных к потребителям, и второй раз, при обучении сотрудников совершенствованию клиентоориентированных бизнес-процессов.

Результаты

Традиционно при оценке инвестиционных проектов применяются показатели инвестиционной чувствительности, такие как IRR, NPV, DPP, WACC. Однако, в последнее время в фокус внимания инвесторов попали также показатели, связанные с клиенткой лояльностью. В зарубежных странах обратили внимание на применение моделей создания экосистем лояльности клиентов. В основе большинства их них была положена модель Ф.Райхельда. Она позволила организациям, которые успешно внедрили ее в свою инвестиционную деятельность, достичь более эффективных экономических результатов по сравнению с другими организациям [1].

В российской практике произошли аналогичные изменения. Опыт иностранных предприятий продемонстрировал необходимость внедрения в функциональную деятельность системы NPS, что было выполнено, несмотря на отсутствие у отечественных предприятий достаточного доступа к денежным ресурсам в силу их дороговизны [2].

Подобные тенденции в мировой и российской практике стали основой построения авторской модели оценки инвестиционного проекта (ИП), сочетающей в себе традиционные финансовые показатели с маркетинговыми метриками лояльности клиентов. Последние напрямую влияют на финансовые и тем самым повышают эффективность проектной деятельности. В разработанной модели в ряду финансовых включаются показатели IRR, NPV, DPP, WACC, а для метрик лояльности предлагается использовать NPS, EGR, ENC.

В основе применения NPS лежит доказанная корреляция между лояльностью клиентов и ростом выручки: как показывают исследования, рост индекса NPS на 10 пунктов позволяет увеличить доходы от дополнительных продаж (upsell) на 3,2%, а промоутеры в 4,2 раза чаще продлевают подписки по сравнению с нейтральными клиентами. Более того, для целей инвестиционного анализа ключевое значение имеет не сам NPS, а производный показатель EGR (Earned Growth Rate — темп заработанного роста), который переводит «сарафанное радио» в конкретные денежные потоки, позволяя обоснованно закладывать в модель DCF темпы роста выше рыночных за счет бесплатного привлечения клиентов.

Считается, что финансовые показатели являются запаздывающими индикаторами инвестиционных проектов, в то время как параметры маркетинговой деятельности, напротив, опережающими. Ориентир на запаздывающие показатели проектной деятельности приводит в определенной степени к искажению объективной картины осуществления проекта, так как показатели формируются по результатам итоговой бухгалтерской отчетности [6]. В то же время, опережающие показатели дают более своевременную оценку и тренд проекта, потому что многие из них встроены в систему управления клиентами – CRM [3].

Помимо сочетания моделей ССП и NPS мы предлагаем применение процессного подхода к системе управления инновационной проектной деятельностью. Рассмотрим данную идею на примере реализации проектов в строительной отрасли. Согласно докумене «Порядок разработки, согласования, утверждения и состав обоснований инвестиций в строительство предприятий, зданий и сооружений» модель, которая апробирована на практике состоит из трех этапов [9].

Первый этап - определение цели инвестирования, назначения и мощности объекта строительства, номенклатуры продукции, места (района) размещения объекта с учетом принципиальных требований и условий заказчика (инвестора). На данном этапе заказчик (инвестор) проводит оценку возможностей инвестирования и достижения намечаемых технико-экономических показателей на основе необходимых исследований и проработок об источниках финансирования, условиях и средствах реализации поставленной цели с использованием максимально возможной информационной базы данных. С учетом принятых решений заказчик представляет, в установленном порядке, ходатайство (декларацию) о намерениях. После получения положительного решения местного органа исполнительной власти он приступает к разработке обоснований инвестиций в строительство.

Второй этап - разработка обоснований инвестиций в строительство на базе полученной информации, требований государственных органов и заинтересованных организаций в объеме, достаточном для принятия заказчиком (инвестором) решения о целесообразности дальнейшего инвестирования, получение от соответствующего органа исполнительной власти предварительного согласования места размещения объекта (акта выбора участка) и о разработке проектной документации.

Третий этап - разработка, согласование, экспертиза и утверждение проектной документации, получение на ее основе решения об изъятии земельного участка под строительство [6].

Представленный подход, согласно инструкции, во-первых, не учитывает все этапы проектного решения, именно сам этап строительства, а только подготовку; во-вторых, не детализирует количественные и качественные показатели выполнения проекта; в-третьих, не дает четкого понимания о порядке проведения государственных экспертиз проекта. Его применение в частности в сфере формирования гостиничной инфраструктуры нередко приводило к получению объектом строительства более низкой бальной оценки и соответственно меньшему количеству «звезд», что влекло за собой снижение показателя ADR — (средняя цена за проданный номер в сутки. Он показывает, сколько в среднем платит гость за одну ночь размещения), как минимум на 25-30% и соответственно значительному уменьшению прогнозного денежного потока по выручке. А с учетом того, что экспертиза проводилась на последнем этапе проекта, у владельцев бизнеса, практически не оставалось инструментов по исправлению ситуации.

Исходя из этого, было предложено конкретизировать этапы проекта, изменить их последовательность, логически обосновать увеличение их количества и более подробно описать содержательную часть каждого из этапов. Ниже представлен шестиэтапный подход к выполнению проекта.

Первый этап – сбор требований и инициация проекта. Локация выбрана. Произведен первичный анализ конкурентов. Заказчик передает описание задачи, цели бизнеса и ожидаемые результаты и инициация.

Второй этап – анализ и оценка. Команда проекта изучает ресурсы по ключевым финансовым показателям KPI инвестиций/вложений, показывающих общую рентабельность ROI (общую окупаемость инвестиций, ROE (доходность собственного капитала организации), ROMI (коэффициент рентабельности маркетинговых инвестиций), эффективность EBITDA (прибыль компании от основной деятельности до вычета налогов, процентов по кредитам и амортизации), OPEX (операционные расходы, или текущие затраты, которые компания несёт для обеспечения своей ежедневной деятельности), Revenue (общая сумма денег, которую компания получает от продажи товаров, работ или услуг за определённый период), FCF (финансовый показатель, который отражает свободный денежный поток компании, то есть деньги, остающиеся у неё после уплаты всех операционных расходов, налогов, процентов и осуществления капитальных затрат (CapEx) — инвестиций в основные средства и нематериальные активы), GOP (ключевой финансовый показатель, особенно в гостиничном бизнесе, показывает прибыль от основной деятельности до учёта налогов, процентов по кредитам и амортизации), Net Profit (сумма денег, которая остается после того, как компания вычитает все свои расходы, включая операционные затраты, налоги, проценты и другие финансовые обязательства, из своего общего дохода за определенный период).

Третий этап – согласование. Утверждение сметы, графика и подписание договора (или внутреннего соглашения).

Четвертый этап – установочная встреча. Официальный старт, команда знакомится с заказчиком, распределяются роли и зоны ответственности.

Пятый этап – настройка рабочей среды. Создание задач по принципу календарного планирования. Получение возможности читать, копировать, и использовать ресурсы без барьерных ограничений или с настройкой ролей команды.

Шестой этап – старт исполнения проектно-строительных работ. Сопровождение проекта руководителем проекта.

Обновленный подход в частности акцентирует проблему категорирования объектов строительства в сфере гостиничного бизнеса. Его отличием является проведение экспертизы в рамках шестого этапа в отличие от большинства экспертиз, проводимых согласно Постановлению Правительства РФ от 27 декабря 2024 г. N 1951 «Об утверждении положения о классификации средств размещения» []. В случае изменения порядка выполнения этапов и проведения экспертизы на предварительной стадии строительства инвестор снижает риски присвоения объекту строительства более низкой категории.

Вынесение этапа категорирования объекта строительства на более ранюю стадию предпроектной подготовки не отменяет возможности сохранить и повторную экспертизу по завершению строительства для подтверждения присвоенного уровня.

В рамках шестиэтапного подхода устанавливаются типы средств размещения, подлежащих классификации, и требования к ним, категории отдельных типов средств размещения и требования к ним. Проведение категорирования средств размещения приводит к получению ими определенного количества «звезд» по системе Положения, и соответственно возможности прогнозировать стоимость одного номера за сутки ADR для клиентов. Прогнозирование стоимости проживания на предварительном этапе важно для получения расчетов денежного потока при оценке финансовых показателей проекта (NPV, DPP, PI). Предложенные инициативы вполне обоснованы, поскольку направлены на удовлетворение запросов потребителя и соответствуют действующим нормативным актам. Таким образом, главными целями классификации средств размещения являются забота о потребителях, состоящей в предоставление потребителям необходимой и достоверной информации о классификации средств размещения и о соответствии отдельных типов средств размещения установленным требованиям к категориям, предусмотренным настоящим Положением. Работа над повышением конкурентоспособности услуг средств размещения и их привлекательности,

направленное на увеличение туристского потока и развитие внутреннего и внешнего туризма, за счет укрепления доверия потребителей к классификации средств размещения. [8]

Тем не менее, такой детализированный подход к этапам подготовки проекта и проведение экспертизы по категорированию средств размещения не содержит все аспекты проектной деятельности, так как рассматривает только предварительный этап без непосредственной стадии исполнения. За скобками подхода остается сама реализация проекта с его сложностями и деталями, не прогнозируются клиентские показатели лояльности, которые косвенно влияют на эффективность финансовых показателей инвестиционной составляющей.

В работе предлагается интегративный подход, совмещающий предварительную подготовку с непосредственной реализацией проекта. В теории управления описаны следующие этапы последовательной реализации проекта:

Анализ ситуации до проекта;

Формулирование целей и концепции проекта;

Ревизия и мобилизация ресурсов проекта;

Осуществление проекта, разработка методов достижения целей по управлению проектами;

Осуществление скрининга и мониторинга проекта;

Перепланирование или завершение работ проекта [9].

На наш взгляд, встраивание модели ССП в реализацию проекта позволит систематически выявлять, развивать и оценивать эффективность исполнения процедур для обеспечения связи между основными и вспомогательными процессами, получать результаты в инновациях, финансовых и маркетинговых показателях, образовательных метриках. Ниже приведена часть модели исполнения проекта с описанием перспектив финансовых и клиентских, и соответственно процессов и процедур.

Элемент модели управления проектом по системе Нортона и Каплана.

Цель: систематически выявлять, развивать и оценивать эффективность исполнения процедур для обеспечения связь между основными и вспомогательными процессами, получать результаты в инновациях, финансовых и маркетинговых показателях, образовательных метриках.

Результат: интегрированная система KPI по перспективам, регламентированные процедуры оценки риска и окупаемости, оперативная адаптация стратегий.

- Финансовая перспектива
- Клиентская перспектива (маркетинг / клиенты)

Процессы и процедуры по каждой перспективе

А. Финансовая перспектива

Процесс 1: Прогнозирование финансовых эффектов

Процедура 1.1: Моделирование денежных потоков с расчётом NPV по прогнозируемым CF_t, формирование финансовой модели: прогноз доходов (RevPAR, загрузка), операционных расходов, капитальных затрат (CAPEX), расчет IRR и сравнивают с WACC: если IRR > WACC — проект экономически оправдан. DPP-дисконтированный срок окупаемости проекта.

Процедура 1.2: Проведение PEST/чувствительных сценариев (лучший/базовый/плохой)

Процесс 2: Управление инвестициями и риск менеджмент

Процедура 2.1: Ранжирование проектов по финансовым ROI - коэффициент рентабельности, который позволяет оценить, насколько прибыльными или убыточными были вложения в проект. Он показывает, сколько прибыли (или убытков) получено в результате сделанных вложений и стратегическим эффектам

Процедура 2.2: Управление портфелем проектов (приоритизация, ресурсное планирование) Проведение экспертизы с целью установления типов средств размещения, подлежащих классификации, и требования к ним, категории отдельных типов средств размещения и требования к ним. Проведение категорирования средств размещения приводит к получению ими определенного количества «звезд» по системе и возможности формирования прогнозной цены размещения.

Процедура 2.3: Мониторинг отклонений CF – денежный поток, корректирующие действия

Процесс 3: Управление доходами нематериальных активов

Процедура 3.1: Оценка вклада бренда, лояльности и цифровых сервисов в выручку

Процедура 3.2: Внедрение методик капитализации/амортизации нематериальных активов

Процедура 3.3: Расчёт PPC это аббревиатура от английского Pay Per Click, что переводится как «оплата за клик». Это модель интернет-рекламы, при которой рекламодатель платит не за показы объявления, а только за каждый переход (клик) пользователя на целевую страницу (сайт, карточку товара). ROI от цифровых сервисов и ESG инициатив

В. Клиентская перспектива (Маркетинг и сервис)

Процесс 1: Анализ клиентских сегментов и ценностного предложения

Процедура 1.1: Сегментация гостей по RFM (это метод сегментации клиентской базы по трём ключевым параметрам: давности последней покупки (Recency), частоте покупок (Frequency) и сумме расходов (Monetary). На основе этих критериев клиентов делят на группы, чтобы разработать индивидуальные стратегии взаимодействия, повысить лояльность, оптимизировать рекламные бюджеты и повысить эффективность маркетинга)

Процедура 1.2: Формирование ценностного предложения и позиционирования бренда

Процесс 2: Метрики привлечения и удержания

Процедура 2.1: внедрение NPS, расчёт EGR, ENC и LTV по сегментам

Процедура 2.2: мониторинг NPS систем

Процедура 2.3: анализ удержания, повторных визитов и кросс продаж

Процесс 3: Управление цифровыми сервисами и опытом гостя

Процедура 3.1: Внедрение онлайн броней, персонализации и мобильного приложения

Процедура 3.2: Сбор и анализ данных гостя, улучшение путей клиента

Приведенная модель полностью учитывает все особенности проектной деятельности, а также методологически меняет подход к проведению экспертизы по установлению типов средств размещения, подлежащих классификации, и требования к ним, категорированию отдельных типов средств размещения и требования к ним. Вместо проведения ее на шестом этапе, при этапном рассмотрении проекта, участники проекта вместе с владельцами бизнеса заранее на ранних стадиях проектной деятельности имеют возможность получить данные:

- типе средства размещения (гостиница; санаторий; база отдыха, кемпинг).
- категории средства размещения
- требований к типам средств размещения
- бальной оценки
- требованиям к номерам
- прогнозного расчета по ADR
- формированию прогнозных показателей по финансовому исполнению проекта.

Обращаем внимание что, клиентская перспектива (Маркетинг и сервис) включает в себя три процесса - анализ клиентских сегментов и ценностного предложения, метрики привлечения и удержания, управление цифровыми сервисами и опытом гостя. Первый процесс - анализ клиентских сегментов и ценностного предложения состоит из процедур сегментации клиентов и формирования ценностного предложения и позиционирования бренда. Подобным образом подробно расписаны все перспективы, процессы и процедуры, а также инициировано получение защитных документов авторского права на данную разработку.

Созданная модель полностью учитывает все особенности проектной деятельности, а также методологически меняет подход к проведению экспертизы по установлению типов средств размещения, подлежащих классификации, и требования к ним, категорированию отдельных типов средств размещения и требования к ним.

В настоящее время оценка эффективности инвестиционного проекта регламентирована «Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция, исправленная и дополненная)» (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. N ВК 477). Согласно разделу 2.3 Общая схема оценки эффективности: «Оценка эффективности ИП (инвестиционного проекта) должна осуществляться на стадиях: как - разработки инвестиционного предложения так и декларации о намерениях (экспресс-оценка инвестиционного предложения);

- разработки "Обоснования инвестиций";
- разработки ТЭО (проекта);
- осуществления инвестиционного проекта (экономический мониторинг).

Принципы оценки эффективности инвестиционного проекта одинаковы на всех стадиях. Оценка может различаться по видам рассматриваемой эффективности, а также по набору исходных данных и степени подробности их описания» [10].

В нашем случае оценка эффективности может осуществляться на каждом процессе модели при переходе из одного выхода процесса на вход другого, согласно регламенту выполнения процедур и их характеристик, от одного владельца процесса к другому, исходя из установленных границ самого процесса. Отметим, что регламент выполнения процедур готовится заранее с учетом всех требований, заявленных для внутренних и внешних пользователей. Для внутренних показателей предусмотрены карты вкладов сотрудников, которые характеризуют с одной стороны вклад каждого в выполнение процесса, а с другой показывают качественную и количественную характеристику его исполнения. Оценка эффективности инвестиционного проекта предполагает его общественную и коммерческую составляющую [10]. На наш взгляд, оценка инвестиционного проекта сквозь призму процессного подхода, а следом его применение в реализации проекта повысит его коммерческую эффективность. Так, в ходе исследования были выявлены следующие преимущества:

в клиентскую перспективу модели внесены показатели маркетинговой лояльности (NPS, EGR, LTV), которые позволяют спрогнозировать с достаточной степенью вероятности денежный поток;

показатели лояльности в клиентской перспективе дополняют традиционные финансовые показатели по следующей логически выстроенной логической цепочке рост NPS → рост EGR → рост LTV → рост NPV, и создают более устойчивую финансовую модель проекта;

проведение экспертизы по классификации и категорированию типов средств размещения перенесено на более ранний срок выполнения проекта, что позволяет снизить финансовые риски проекта;

получена возможность проводить качественную и количественную оценку исполнения проекта по каждому процессу;

увеличена совокупная эффективность проекта на 35 % (внесение показателей лояльности - 10%, изменение- подхода к срокам проведения экспертизы - 25%);

учтена образовательную составляющую персонала в инвестиционном проекте

Заключение

Применение двухкомпонентной модели на основе ССП Нортона и Каплана и NPS Ф Райхельда позволяет преодолеть ограничения линейного прогнозирования за счет интеграции показателей внутренней нормы рентабельности, чистого дисконтированного денежного потока, дисконтированного срока окупаемости проекта, средневзвешенной стоимости капитала, сезонных колебаний и маркетинговых показателей клиентской чувствительности пожизненной стоимости клиента, индекса потребительской лояльности и показателей накопленного роста. Подобный подход минимизирует влияние фактора неопределенности, обеспечивая вариативность прогнозных сценариев (пессимистичного, реалистичного и оптимистичного). Внедрение инструментов предиктивной аналитики на предынвестиционной фазе существенно повышает инвестиционную привлекательность проекта, обеспечивая прозрачность и цифровую верификацию рисков. Полученные результаты от применения данного подхода позволяют говорить о экономических, организационных, инновационном и маркетинговых эффектах. Изменение процедур проекта позволило получить синергетический эффект в части учета влияния на потребителей не только внесением показателей лояльности в практику исполнения проекта, но улучшением бизнес-процессов для клиентов путем обучения сотрудников. Изменение сценария проведения экспертиз по классификации и категорированию средств размещения значительно снизило риски исполнения инвестиционного проекта не только для владельцев, но и для всех заинтересованных участников проекта.

Литература

1. Бабикова А.В. Трансформация бренда и создание экосистемы на примере бренда Сбер // Современные научные исследования и инновации : электрон. науч.-практ. журн. – 2025. – № 1. – URL: https://web.snauka.ru/issues/2025/01/102873 (дата обращения: 19.08.2026).
2. Бадмаева Б.С. Анализ зарубежной практики создания и развития банковских экосистем // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 1. – С. 12–16. – URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=2660 (дата обращения: 19.08.2026).
3. Боронина Л.Н., Сенук З.В. Основы управления проектами : учеб. пособие. – 2-е изд., доп. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 134 с. – ISBN 978-5-7996-1751-6.
4. Жилан О.Д., Мамонтова Е.В. Экосистемы банков в России: развитие и перспективы // Baikal Research Journal : электрон. науч. журн. – 2025. – Т. 16, № 1. – С. 157–171. – URL: https://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=27165 (дата обращения: 19.08.2026).
5. Ильяшов Д.С. Экосистемный подход в управлении клиентской лояльностью: ключевые элементы и метрики оценки // Молодой ученый. – 2026. – № 20 (623). – С. 389–393. – URL: https://moluch.ru/archive/623/136727 (дата обращения: 19.08.2026).
6. Кандалинцев В. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей. – М. : Дело, 2015. – 803 с.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. – 2010 с.
8. Клеманина Ю.М., Муравьева О.А., Стеблякова Л.П., Вечкинзова Е.А. Цифровые экосистемы как механизм повышения уровня лояльности клиентов // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 5. – С. 1257–1274.
9. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция, исправленная и дополненная) / утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ 21 июня 1999 г. № ВК 477. – URL: https://base.garant.ru/2320803/ (дата обращения: 19.08.2026).
10. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2016. – 256 с.
11. Рамперсад Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей: путь к личному счастью, гармоничному развитию и эффективности организации. – М. : Олимп-Бизнес, 2017. – 121 с.
12. Юнусова Р.Ф. Экосистема как модель бизнеса банка в эпоху дистанционного банкинга // Сибирская финансовая школа. – 2023. – № 2. – С. 75–78. – URL: https://sfs.elpub.ru/jour/article/view/378 (дата обращения: 19.08.2026).

Two-Component Model for Investment Project Evaluation

Dzigora M.Yu.

Project Curator, GM (General Manager) of Lazurit Arkhyz Hotel & Spa 5, Expert in Classification of Accommodation Facilities 4–5 (Registry No. EK-01525)

JEL classification: D24, D20, D61, D80, D92, O11, O12, M20

In the context of high inflation (approximately 8.26 %, according to the Central Bank of the Russian Federation), investment and innovation projects are becoming riskier, while the rising cost of financial resources increases costs -particularly in projects with a long payback period (e.g., in the tourism industry).

The author proposes a two-component project management model that combines the metrics of the Balanced Scorecard (BSC) by Norton and Kaplan with the NPS metrics by F. Reichheld. Its implementation increased the economic efficiency of project activities by 34 %: the contribution of NPS amounted to 9 %, and that of BSC to 25 %. The model enabled the development of new evaluation metrics that combine investment sensitivity indicators with customer loyalty metrics, as well as a shift from a phase-based to a process-based approach to management.

The relevance of the study stems from the need to improve methods for evaluating and managing innovation and investment projects: traditional methods do not fully meet current challenges. The paper combines classical criteria (NPV, IRR, DPP) with modern project success indicators (NPS, EGR, ENC) and a process-based approach based on the BSC model.

The aim of the work is to improve the implementation of investment projects using a two-component model for investment evaluation and management.

Keywords: project management, investment attractiveness, business processes, financial efficiency, NPV, DPP, IRR, NPS, EGR, ENC, Balanced Scorecard, BSC.

References

1. Babikova A.V. Brand transformation and ecosystem creation: the case of the Sber brand // Modern Scientific Research and Innovation : electronic scientific-practical journal. – 2025. – No. 1. – URL: https://web.snauka.ru/issues/2025/01/102873 (accessed: 19.08.2026).
2. Badmaeva B.S. Analysis of foreign practices in the creation and development of banking ecosystems // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2023. – No. 1. – P. 12–16. – URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=2660 (accessed: 19.08.2026).
3. Boronina L.N., Senuk Z.V. Fundamentals of Project Management : study guide. – 2nd ed., expanded. – Yekaterinburg : Ural University Press, 2016. – 134 p. – ISBN 978-5-7996-1751-6.
4. Zhilan O.D., Mamontova E.V. Banking ecosystems in Russia: development and prospects // Baikal Research Journal : electronic scientific journal. – 2025. – Vol. 16, No. 1. – P. 157–171. – URL: https://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=27165 (accessed: 19.08.2026).
5. Ilyashov D.S. Ecosystem approach to customer loyalty management: key elements and assessment metrics // Young Scientist. – 2026. – No. 20 (623). – Pp. 389–393. – URL: https://moluch.ru/archive/623/136727 (accessed: 19.08.2026).
6. Kandalintsev V. Innovative Business: Application of the Balanced Scorecard. – Moscow: Delo, 2015. – 803 p.
7. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Moscow: Olimp-Business CJSC, 2017. – 2010 p.
8. Klemanina Yu.M., Muravyeva O.A., Steblyakova L.P., Vechkinzova E.A. Digital Ecosystems as a Mechanism for Increasing Customer Loyalty // Creative Economy. – 2024. – Vol. 18, No. 5. – Pp. 1257–1274.
9. Methodological Recommendations for Assessing the Efficiency of Investment Projects (Second Edition, Revised and Supplemented) / approved by the Ministry of Economy of the Russian Federation, the Ministry of Finance of the Russian Federation, and Gosstroy of the Russian Federation on June 21, 1999, No. VK 477. – URL: https://base.garant.ru/2320803/ (accessed: 19.08.2026).
10. Niven Paul R. Balanced Scorecard Diagnostics. – Moscow: Balance Business Books, 2016. – 256 p.
11. Rampersad Hubert K. Individual Balanced Scorecard: The Path to Personal Happiness, Harmonious Development, and Organizational Effectiveness. – Moscow: Olimp-Business, 2017. – 121 p.
12. Yunusova R.F. Ecosystem as a Bank Business Model in the Era of Remote Banking // Siberian Financial School. – 2023. – No. 2. – P. 75–78. – URL: https://sfs.elpub.ru/jour/article/view/378 (accessed: 19.08.2026).