

---

## **АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОТБОРА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

---

**Чернуха Никита Алексеевич**, асп.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский пр-кт, 49/2, Москва, Россия, 125167; e-mail: chernu-kha.na@mail.ru, 232197edu.fa.ru

*Предмет:* в условиях глобализации и усиления конкуренции производственные предприятия сталкиваются с необходимостью постоянной модернизации и расширения своей деятельности. Для обеспечения устойчивого развития предприятию необходим тщательный отбор инвестиционных проектов. *Цель:* разработка многофакторной методики отбора инвестиционных проектов, которая включает стратегический анализ, оценку финансовой эффективности, оценку рисков, проверку ресурсного обеспечения и сравнение альтернатив. *Дизайн:* в статье рассматриваются аналитические процедуры отбора инвестиционных проектов на промышленных предприятиях с учетом специфики капиталоемких отраслей. Предложенная методика базируется на разработке интегральной системы балльной оценки и алгоритме отсека неэффективных проектов. Проведен анализ успешных и отклоненных кейсов из практики ведущих российских компаний, подтверждающий применимость предложенного подхода. *Результат:* предложена комплексная методика анализа и отбора инвестиционных проектов, ориентированная на достижение целей развития компании, обеспечение финансовой эффективности, оценку рисков, проверку достаточности ресурсного обеспечения и сравнение альтернатив. Результаты проведенных эмпирических исследований подтвердили возможность практического применения методики с целью повышения обоснованности отбора инвестиционных проектов, минимизации рисков и обеспечения устойчивого развития предприятий.

**Ключевые слова:** инвестиционные проекты, производственное предприятие, аналитическое обоснование, стратегическая оценка, финансовый анализ, оценка рисков.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2025/4/53-65

## **Введение**

В условиях глобализации и усиления конкуренции производственные предприятия сталкиваются с необходимостью постоянной модернизации и расширения своей деятельности. Ключевым инструментом обеспечения устойчивого развития является грамотный отбор инвестиционных проектов, который требует комплексного подхода, учитывающего не только финансовую эффективность, но и стратегические, операционные и рыночные аспекты.

Согласно результатам ряда исследований практически половина проектов, реализуемых на промышленных предприятиях, не достигают плановых показателей [12], а средний уровень недоиспользования инвестиционного потенциала составляет 25% [1].

Последнее десятилетие характеризуется существенными изменениями, происходящими в природе и обществе, что приводит к смене парадигмы корпоративного управления, состоящей в переходе от исключительно финансовых критериев к комплексным моделям оценки эффективности, включая требования учета ESG-факторов и цифровой трансформации бизнеса [5, 6]. Кроме того, отраслевая специфика промышленных предприятий, характеризующаяся высокой капиталоемкостью проектов, длительными сроками окупаемости и жесткой ресурсной зависимостью, также оказывает влияние на методы аналитического обоснования отбора инвестиционных проектов [7].

Целью исследования стала разработка адаптивной методики отбора инвестиционных проектов, которая интегрирует процедуры стратегического анализа, оценку финансовой эффективности, анализ рисков, проверку ресурсного обеспечения и сравнение инвестиционных альтернатив. Обзор существующих подходов к анализу инвестиционных проектов показывает, что большинство из них ориентируется на финансовые критерии и в меньшей степени учитывают особенности бизнес-среды, ESG-риски, а также обеспеченность ресурсами [11].

Гипотеза исследования предполагает, что внедрение многофакторной системы оценки с динамическими весовыми коэффициентами позволит повысить точность отбора, сократить долю неудачных инвестиций и оптимизировать ресурсное планирование.

## **Методы и результаты исследования**

Для принятия обоснованного решения о реализации инвестиционного проекта производственное предприятие должно провести его оценку по следующим критериям: потребности и стратегическая значимость проекта для организации, финансовые показатели, ресурсное обеспечение, оценка рисков и сравнение с альтернативными вариантами инвестиций.

Финансовые показатели включают несколько ключевых параметров. Чистая приведенная стоимость (NPV) определяет абсолютную доходность проекта. Формула расчета чистой приведенной стоимости учитывает денеж-

ные потоки в каждый период, ставку дисконтирования и первоначальные инвестиции. Интерпретация результатов показывает, что проект экономически целесообразен, если его чистая приведенная стоимость более нуля и убыточен, если менее.

Внутренняя норма доходности (IRR) отражает фактическую доходность проекта. Согласно правилу принятия решений проект принимается, если внутренняя норма доходности превышает средневзвешенную стоимость капитала (WACC).

Срок окупаемости представляет собой период, за который инвестиции окупятся, т.е. будет обеспечено превышение поступлений над платежами, в том числе первоначальными инвестициями в проект. Различают простой и дисконтированный срок окупаемости, причем последний учитывает временную стоимость денег.

Стратегическая значимость инвестиционного проекта определяется его соответствием долгосрочным целям предприятия, например, таким как выход на новые рынки или диверсификация производства. Соответствие потребностям предприятия оценивается по способности проекта решать соответствующие бизнес-проблемы, включая необходимость модернизации оборудования, расширение линейки продаж, рост операционной эффективности.

При оценке соответствия потребностям заинтересованных сторон учитываются интересы собственников, включая рост стоимости компании, требования кредиторов своевременно обслуживать долговые обязательства работников к сохранению рабочих мест и росту вознаграждения за труд, контрагентов, заинтересованных в устойчивых партнерских отношениях, а также государства, включая уплату налогов, соблюдение экологического законодательства и другое.

Анализ рисков инвестиционных проектов в промышленности включает оценку влияния факторов, способных привести к падению спроса, технологических, например, сбой и ремонт оборудования, и финансовых рисков, например, рост ставок по кредитам [2, 4]<sup>1</sup>.

Анализ ресурсного обеспечения осуществляют с учетом доступности необходимых финансовых, собственных и заемных средств, кадровых ресурсов: наличие специалистов необходимой квалификации, материальных, включая потребности в инфраструктуре, оборудовании, сырье и материалах.

Оценка альтернативных вариантов предполагает сравнение с другими возможными проектами по ключевым параметрам. Критериями отбора могут быть как финансовые требования эффективности проектов, нацеленные на достижение необходимой отдачи на вложенный капитал, так и иные критерии, определяемые стратегией развития предприятия, например, выход на новые рынки.

<sup>1</sup> Бэγγюли Ф. Управление проектом. Москва, Изд-во «ГРАНД-Фаир пресс», 2002. 208 с.

Рассмотрим несколько примеров успешно реализованных инвестиционных проектов. Источниками данных для анализа стала находящаяся в открытом доступе информация, представленная на сайтах компании.

Кейс 1: внедрение автоматизированной линии на заводе «КАМАЗ». В 2021 году «КАМАЗ» запустил проект по роботизации сборочного цеха грузовиков с бюджетом 3,2 миллиарда рублей. Целью проекта было сокращение производственного цикла на 15% и снижение себестоимости единицы продукции. Финансовые показатели проекта явились следующими: чистая приведенная стоимость проекта больше нуля, внутренняя норма доходности – 18%, срок окупаемости – 5 лет. Проект имел высокую стратегическую значимость, так как способствовал повышению производительности в рамках программы цифровизации. Основной целью реализации проекта являлась замена устаревшего оборудования. Риски проекта, связанные с высокими первоначальными затратами, были минимизированы благодаря государственной поддержке. В результате реализации проекта производительность труда выросла на 22% при снижении брака, а следовательно, и расходов.

Кейс 2: строительство нового цеха компанией «Северсталь». Инвестиции в новый цех по производству премиальных марок стали в 2020–2023 годах составили 45 млрд рублей. Финансовые показатели проекта были следующими: чистая приведенная стоимость составила 2 млрд рублей, внутренняя норма доходности – 15%. Стратегической целью проекта было расширение производства высокомаржинальной продукции. Одним из ключевых факторов являлся рост спроса на металлопрокат. Риски, связанные с волатильностью цен на металл, были хеджированы с помощью соответствующих условий контрактов, заключенных с контрагентами. В результате реализации проекта доля премиального сегмента в выручке увеличилась с 12% до 19%. Сравнительная характеристика успешных проектов представлена в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение характеристик успешных проектов

Критерий	Кейс 1: Автоматизация процессов в ПАО «КАМАЗ»	Кейс 2: строительство нового цеха в ПАО «Северсталь»
NPV	1,8 млрд рублей	+2,1 млрд рублей
IRR	17 %	16 %
Срок окупаемости	5 лет	6 лет
Стратегия	Цифровизация	Расширение ассортимента
Риски	Технологические (управляемые)	Рыночные (контракты с клиентами)
Ресурсы	Собственные и заемные средства	Собственные средства

Рассмотрим несколько примеров отклоненных компаниями проектов. Кейс 3: отказ «Уралвагонзавода» от расширения в сегменте гражданской

продукции. Основными причинами отказа стали низкая чистая приведенная стоимость проекта из-за высокой конкуренции, несоответствие основной стратегии, а также дефицит квалифицированных кадров для нового направления.

Кейс 4: отмена проекта по строительству завода «Русагро» в Воронежской области. Причины отказа были связаны с удаленностью от сырьевых баз, что увеличивало себестоимость продукции на 18%, риски перепроизводства сахара в регионе, а также наличие более выгодных альтернатив, а именно инвестиции в глубокую переработку с внутренней нормой доходности 21%. В результате перенаправления средств в переработку рентабельность агросегмента повысилась с 14% до 17%. Сравнительная характеристика отклоненных проектов представлена в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение характеристик отклоненных проектов

Критерий	Кейс 3: «Уралвагонзавод»	Кейс 4: «Русагро»
NPV	-0,5 миллиарда рублей	Нестабильный из-за логистики
IRR	8 % (ниже требуемого)	10 % (ниже требуемого)
Стратегия	Не соответствует	Высокие риски сбыта
Ресурсы	Нехватка кадров	Проблемы транспортировки

Обобщая результаты анализа приведенных кейсов, можно заключить, что финансовые критерии являются необходимым, но недостаточным условием для принятия инвестиционных решений. Даже при высокой, как минимум достаточной для определенной компании, внутренней норме доходности проект может быть отклонен из-за его стратегической нецелесообразности или необеспеченности соответствующими ресурсами. Стратегическое соответствие выступает критическим фактором успеха, что подтверждает пример «Северстали», где проект усилил позиции компании в премиум-сегменте. В свою очередь, ресурсные ограничения, такие как нехватка кадров, могут стать ключевым препятствием для реализации инвестиционных проектов. Таким образом, комплексный подход к анализу проектов способствует достижению целевых задач компаний и снижению рисков отрицательных результатов [8].

Практической рекомендацией является внедрение обязательного скорингового чек-листа для отбора инвестиционных проектов, где каждый критерий оценивается по шкале от 1 до 10. Пороговое значение для одобрения проекта составляет 7 баллов из 10, со следующим рекомендованным распределением весов: финансы – 4 балла, стратегия – 2,5 балла, риски – 2 балла, ресурсы – 1,5 балла. Данное распределение весов является примерным, оно может быть уточнено каждой конкретной организацией при разработке собственной инвестиционной политики. Данный подход позволяет систематизировать и формализовать инвестиционный процесс и снизить влияние субъективных факторов на принятие решений.

Предлагаемая методика представляет собой пятиэтапный процесс, сочетающий количественные и качественные процедуры анализа и оценки. Каждый этап включает четкие процедуры и пороговые значения для отсева неэффективных проектов. Принципиальный подход к разработке методики отбора инвестиционных проектов представлен на рис. 1.

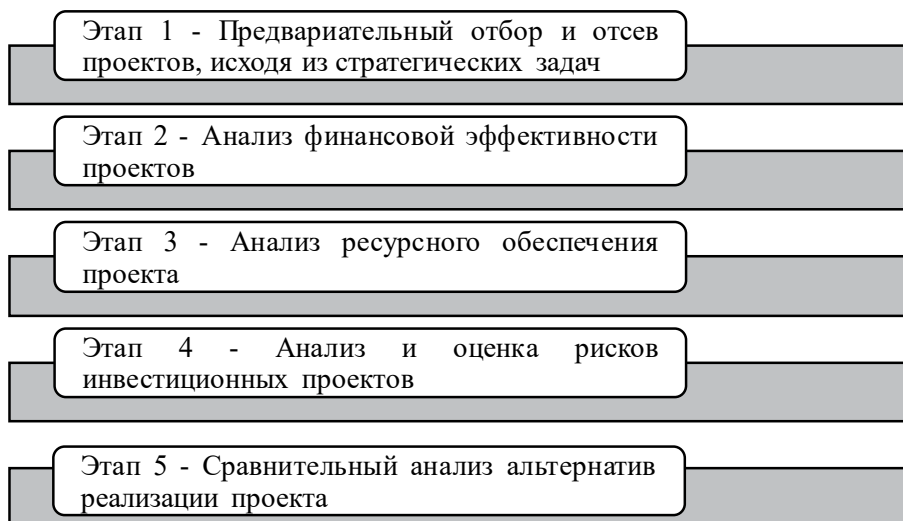


Рис. 1. Принципиальный подход к отбору и оценке эффективности инвестиционных проектов

Рассмотрим каждый этап более подробно.

Этап 1. Первичный отсев представляет собой стратегический фильтр. Целью данного этапа является отбор проектов, соответствующих потребностям, миссии и стратегии предприятия. Процедуры включают сверку со стратегическими документами, например, положение об инвестиционной политике, программой развития на 5–10 лет, картой стратегических инициатив, и оценку ключевых параметров, таких как совместимость с текущим бизнесом, вклад в достижение KPI. Критерием отсева является несоответствие двум и более стратегическим приоритетам. Аналитическими инструментами данного этапа являются матрица стратегического соответствия (Weighted Scoring Model) и SWOT-анализ проекта.

Этап 2. Финансовый анализ направлен на определение экономической целесообразности проекта. Процедуры включают расчет обязательных показателей: чистая приведенная стоимость проекта должна быть больше нуля, внутренняя норма доходности инвестиционного проекта должна превышать средневзвешенную стоимость капитала, дисконтированный срок окупаемости определяется стратегическими задачами, которые определяют компаниями самостоятельно, например, с учетом условий аренды, а так же сценарный анализ, который традиционно включает разработку как минимум трех сценариев: оптимистичного, базового и пессимистичного.

Аналитическими инструментами данного этапа являются разработка финансовой модели в Excel (DCF-анализ) и также специализированные программные продукты (Project Expert, Alt Invest и другие).

Этап 3. Проверка ресурсного обеспечения подтверждает реализуемость проекта. Блоки анализа включают финансы, а именно, источники финансирования с долей заемных средств и график денежных потоков, кадры, а именно, наличие ключевых специалистов, и инфраструктуру, а именно, мощности энергоснабжения и логистические маршруты. Проект может быть приостановлен, если не обеспечено стабильное финансирование и отсутствуют критические специалисты.

Этап 4. Оценка рисков имеет целью идентификацию и минимизацию потенциальных угроз. Для оказания помощи и содействия в принятии решений в случаях неопределенности, предоставления информации о конкретных рисках и в рамках процесса управления рисками компании могут обратиться к ГОСТ Р 58970-2020 «Менеджмент риска. Количественная оценка влияния рисков на стоимость и сроки инвестиционных проектов»<sup>2</sup>. Данный стандарт является руководством по выбору и применению технологий оценки риска в широком спектре задач [3]. Он «систематизирует подходы, применяющие количественные (вероятностные) методы, основанные на лучших практиках российских и зарубежных промышленных компаний, а также стандартах, касающихся риск-ориентированного управления организацией (особенно ГОСТ Р ИСО 31000)». При этом стандарт обращает внимание на то, что «количественная оценка рисков возможна только в инвестиционных проектах с достаточно высоким уровнем качества планирования (как минимум необходимо наличие качественного графика проекта и его бюджета)» [10].

Процедуры оценки рисков включают их качественный и количественный анализ: построение матрицы рисков по вероятности и влиянию, Монте-Карло-симуляцию для чистой приведенной стоимости проекта [9, 11]. Компания может отказаться от реализации инвестиционного проекта, если после проведенного анализа вероятность потери инвестиций и отсутствие механизмов хеджирования ключевых рисков будет высокой. Аналитическими инструментами данного этапа являются риск-матрицы и программные продукты, например, реализуемые, в том числе в системе «1С».

Этап 5. Сравнение с альтернативами направлено на выбор оптимального варианта инвестиций. Методы включают ранжирование проектов по интегральному показателю, например, применяется скоринговая модель с учетом весов, где на заключительном этапе формируется интегральная оценка, исходя из которой компания принимает или не принимает конкретный инвестиционный проект, и анализ альтернативных инвестиций. В качестве аналитических инструментов на данном этапе могут использоваться матрица решений и метод аналитической иерархии (АНР).

<sup>2</sup> ГОСТ Р 58970-2020 «Менеджмент риска. Количественная оценка влияния рисков на стоимость и сроки инвестиционных проектов». Доступно: <https://docs.cntd.ru/document/1200174887>.



Несмотря на то, что процесс внедрения методики может меняться от компании к компании с учетом индивидуальных стратегий, целей и задач, рекомендуем предусмотреть следующие шаги: 1) создание инвестиционного комитета на предприятии; 2) разработку критериев оценки; 3) внедрение аналитических процедур автоматизации расчетов на основе как специализированного внешнего программного обеспечения, так и внутренних разработок компании. При внедрении методики необходимо предусмотреть возможность вносить корректировки в процессе реализации инвестиционного проекта.

Комплексный подход является ключевым принципом методики: отсутствие даже одного этапа, например, оценки рисков, увеличивает вероятность неудачи, то есть финансовых потерь. Универсальность методики позволяет адаптировать ее под различные отрасли через корректировку весов критериев.

В целях демонстрации применимости предлагаемой методики рассмотрим возможность ее реализации на примере Кейса 5: небольшого предприятия (далее компания), занимающегося производством торгового оборудования для общественного питания более детально.

Компания ведет свою деятельность в Москве на арендованных площадях, общая сумма которых составляла 10 тысяч квадратных метров. В конце 2023 и начале 2024 года арендные ставки на производственные и складские площади увеличились на 28%, далее в конце 2024 года арендные ставки увеличились еще на 15%. Дополнительную финансовую нагрузку на компанию оказывали следующие факторы: увеличение расходов на оплату труда сотрудников и ставок по выделенным кредитным линиям.

Первым делом был создан антикризисный комитет, куда входили финансовый, коммерческий, производственный и генеральный руководители Компании. Далее была разработана модель строительства нового завода, на базе которой была проведена оценка целесообразности проекта: рассчитаны финансовые показатели, потенциальные риски, доступные ресурсы и дана оценка соответствия проекта стратегии развития предприятия.

Компания обратилась к подходу с использованием скорингового чек-листа со следующими весами: финансы – 5,5 балла, стратегия – 2 балла, риски – 1 балл, ресурсы – 1,5 балла.

Инвестиционный проект по строительству нового производственного цеха имел следующие цели: снижение постоянных расходов, а также переориентацию на производство более маржинальной категории оборудования. В результате реализации проекта должны были быть решены стратегические задачи – отказ от зависимости ведения бизнеса на арендованных площадях и переориентация на более маржинальный сегмент товаров.

Несмотря на высокую ставку рефинансирования, по государственной программе была возможность получить через коммерческий банк инвестиционный кредит под строительство нового производственного цеха со став-



кой 12% годовых со сроком погашения 36 месяцев. Тело кредита составило 96,15 млн руб., из которых 9,75 млн руб. – покупка земельного участка производственного назначения, 86,4 млн руб. – строительство первого производственного цеха 1728 квадратных метров. Ежемесячный платеж составляет около 3,5 млн руб.

С учетом скорости выполнения своих обязательств третьими лицами процесс реализации инвестиционного проекта, связанный с переносом производства из арендуемых помещений в собственный производственный цех, имел следующие этапы и сроки:

1) От момента получения кредита до начала строительства – 3 месяца. За этот период необходимо было разработать проектную документацию, произвести исследования земельного участка на предмет состава почвы и грунта и другие необходимые документы для получения разрешения на строительство. Сумма, в которую обошелся данный этап, составила 3 миллиона рублей.

2) От момента начала строительства до момента ввода здания в эксплуатацию – 8 месяцев. За этот период было необходимо осуществлять расходы, связанные со строительством, получать и оплачивать технические условия на подключение газо- и электроснабжения, нести расходы, связанные с пожарной безопасностью, и другие сопутствующие расходы. Стоимость осуществления данного этапа составила 15 млн руб.

3) От момента транспортировки производственной линии и налаживания производственного процесса до выпуска первой единицы готовой продукции – 2 месяца. За этот период было необходимо застраховать новый цех и материальные ценности внутри него, а также нести логистические издержки, связанные с переносом производства. Сумма, в которую обошелся данный этап, составила 2,5 млн руб.

Благодаря государственной поддержке по льготному подключению к электросетям, а также иным мерам поддержки было сэкономлено 6 млн руб. Эксплуатация и содержание нового производственного цеха обходились компании ежемесячно в дополнительные 500 тыс руб.

С момента выдачи кредита до момента выпуска первой единицы оборудования прошло 13 месяцев. Компания шла к поставленным целям сокращения фиксированных издержек и увеличения маржинальности производимой продукции. При сохранении выручки на прежнем уровне в результате реализации проекта компания добилась сокращения постоянных расходов, связанных с арендой помещений, и обеспечила рост операционной эффективности бизнеса. Переменные расходы при этом остались практически неизменными.

Промежуточным итогом реализации инвестиционного проекта спустя 13 месяцев после получения кредита стала возможность сократить постоянные расходы на 9 миллионов ежемесячно, что составляет 22,5% от оборота

за этот же период. Чистая приведенная стоимость инвестиционного проекта, как это показано в табл. 3, составила 17 млн рублей при внутренней норме доходности на вложенный капитал 20%.

Для оценки целесообразности реализации данного проекта был проведен анализ его соответствия стратегическим целям и финансовым критериям по предлагаемой методике. Компания следовала методике, сочетающей количественные и качественные критерии оценки.

Результаты анализа проекта представлены в табл. 3.

Таблица 3

Характеристика инвестиционного проекта по строительству  
нового производственного цеха

Критерий	Кейс 5: «Производственное предприятие»	Оценка соответствия критериям принятия проекта
NPV	+17 млн руб.	Соответствует
IRR	20 % > стоимости финансирования	Соответствует
Срок окупаемости	3 года	Соответствует
Стратегия	Отказ от арендованных площадей и зависимости от арендодателя; переориентация на более маржинальный сегмент	Соответствует
Риски	Отложенный запуск новой производственной линии по вине третьих лиц; нежелание квалифицированного персонала переезжать из города в область	Частично соответствует
Ресурсы	Заемные средства (80 %), собственные средства (20 %)	Соответствует

По итогам оценки с использованием скорингового чек-листа инвестиционный проект по строительству нового собственного цеха в Московской области набрал 9 баллов из 10 и был признан эффективным.

В дополнение к проведенному анализу следует отметить необходимость учета создания добавленной стоимости в результате реализации проекта. Так, собственники помимо увеличения чистой прибыли добавили на баланс компании новое производственное здание и земельный участок, которые поднялись в цене с момента ввода здания в эксплуатацию не менее чем на 10%; реальная заработная плата сотрудников увеличилась, были созданы новые рабочие места в регионе; государство получило дополнительные доходы в виде налогов на добавленную стоимость, прибыль, налогов на доходы физических лиц<sup>3</sup>, что соответствует целям устойчивого развития.

**Заключение**

Предложенные аналитические процедуры позволяют производственным предприятиям принимать обоснованные инвестиционные решения за

<sup>3</sup> Петров С.К. Современные методы оценки инвестиций: теория и практика / С.К. Петров, Е.Н. Сидорова. Санкт-Петербург, Питер, 2021. 412 с.

счет включения финансовых и нефинансовых критериев отбора. Критерии отбора, включающие финансовые, стратегические и операционные аспекты, обеспечивают комплексную оценку инвестиционных проектов.

Реальные кейсы подтверждают, что отклонение от данных принципов ведет к неэффективным инвестициям, в то время как их применение способствует целям устойчивого развития предприятий.

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что разработанная методика позволяет повысить обоснованность инвестиционных решений, снизить ресурсные потери и улучшить стратегическое позиционирование предприятий. Дальнейшее развитие системы предполагает расширение круга учитываемых параметров оценки и цифровизацию процессов оценки.

Результаты работы могут быть использованы в корпоративной практике промышленных предприятий, разрабатывающих комплексную систему оценки инвестиционных проектов.

### **Список источников**

1. Балашова И.В. Анализ проблем принятия решений в задачах управления проектами // *Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*, 2022, т. 19, no. 2, с. 74-81.
2. Барвихин М.Э. Недостатки метода освоенного объема и анализ их значимости для повышения качества управления проектами // *Региональная и отраслевая экономика*, 2021, no. 1, с. 56-60.
3. Вавилин Я.А., Солдатов В.Г., Панченко Л.В. Анализ обеспечения некоторых принципов стандартизации при разработке национальных стандартов // *Стандарты и качество*, 2023, no. 3, с. 16-21.
4. Веас И.Д.С. Совершенствование системы управления проектами: процессный подход // *Инновации и инвестиции*, 2021, no. 9, с. 68-72.
5. Волков В.В. *Совершенствование управления устойчивым развитием промышленного предприятия на основе комплексной оценки его деятельности*: дисс... канд. экономич. наук. Челябинск, 2023. 188 с.
6. Ефимова О.В. Об учете факторов устойчивого развития в финансовом моделировании инвестиционных проектов // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия:* *Экономика и управление*, 2021, no. 2, с. 99-111.
7. Иванов А.В. *Управление инвестиционными проектами на промышленных предприятиях*: монография. Москва, Финансы и статистика, 2020. 356 с.
8. Мещакова А.Е., Павлов А.В. Управление рисками проекта в условиях неопределенности // *Вестник Сургутского государственного университета*, 2024, т. 12, no. 3, с. 56-63.
9. Московченко Д.Д. Управление проектами в цифровой сфере // *Вестник экономических и социологических исследований*, 2024, no. 2, с. 34-41.
10. Панюков Д.И. Системное управление рисками на базе стандартов // *Синергетика природных, технических и социально-экономических систем*, 2020, no. 17, с. 84-95.
11. Сычева С.М., Шрамченко Т.Б. Роль системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях // *Вестник университета*, 2020, no. 2, с. 148-155.
12. Филимонов С.В. *Риск-ориентированный подход к аналитическому обоснованию размещения денежных средств организаций*: дисс... канд. экономич. наук. Москва, 2021. 263 с.

---

# **ANALYTICAL PROCEDURES FOR SELECTING INVESTMENT PROJECTS AT PRODUCTION ENTERPRISES**

---

**Chernukha Nikita Alekseevich**, postgraduate

Financial University under the Government of the Russian Federation, Leningradsky Avenue, 49/2, Moscow, Russia, 125167; e-mail: chernu-kha.na@mail.ru; 232197edu.fa.ru

**Subject:** In the context of globalization and increasing competition, manufacturing enterprises are faced with the need for constant modernization and expansion of their activities. To ensure sustainable development, an enterprise needs a thorough selection of investment projects. **Purpose:** to develop a multifactorial methodology that includes strategic and financial analysis, risk assessment, verification of resource provision and comparison of alternatives. **Research design:** The article considers analytical procedures for selecting investment projects at industrial enterprises, considering the specifics of capital-intensive industries. The proposed methodology is based on the development of an integrated scoring system and an algorithm for cutting off ineffective projects. An analysis of successful and rejected cases from the practice of leading Russian companies was conducted, confirming the applicability of the proposed approach. **Results:** A comprehensive methodology for analyzing and selecting investment projects is proposed, aimed at achieving the company's development goals, ensuring financial efficiency, risk assessment, verification of the sufficiency of resource provision and comparison of alternatives. The results of the empirical studies confirmed the possibility of practical application of the methodology in order to improve the validity of the selection of investment projects, minimize risks and ensure sustainable development of enterprises.

**Keywords:** Investment projects, manufacturing enterprise, analytical justification, strategic assessment, financial analysis, risk assessment.

## **References**

1. Balashova I.V. Analiz problem prinjatija reshenij v zadachah upravljenija proektami. *Vestnik Rossijskogo jekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plehanova*, 2022, T. 19, no. 2, pp. 74-81. (In Russ.)
2. Barvihin M.Je. Nedostatki metoda osvoennogo obema i analiz ih znachimosti dlja povyshenija kachestva upravljenija proektami. *Regional'naja i otraslevaja jekonomika*, 2021, no. 1, pp. 56-60. (In Russ.)
3. Vavilin Ja.A., Soldatov V.G., Panchenko L.V. Analiz obespechenija nekotoryh principov standartizacii pri razrabotke nacional'nyh standartov. *Standarty i kachestvo*, 2023, no. 3, pp. 16-21. (In Russ.)
4. Veas I.D.S. Sovershenstvovanie sistemy upravljenija proektami: processnyj

podhod. *Innovacii i investicii*, 2021, no. 9, pp. 68-72. (In Russ.)

5. Volkov V.V. *Sovershenstvovanie upravlenija ustojchivym razvitiem promyshlennogo predpriyatija na osnove kompleksnoj ocenki ego dejatel'nosti*: diss... kand. jekonomich. nauk. Cheljabinsk, 2023. 188 p. (In Russ.)

6. Efimova O.V. Ob uchete faktorov ustojchivogo razvitija v finansovom modelirovanii investicionnyh proektov. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika i upravlenie*, 2021, no. 2, pp. 99-111. (In Russ.)

7. Ivanov A.V. *Upravlenie investicionnymi proektami na promyshlennyh predpriyatijah*: monografija. Moskva, Finansy i statistika, 2020. 356 p. (In Russ.)

8. Meshhakova A.E., Pavlov A.V. Upravlenie riskami proekta v uslovijah neopredelennosti. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2024, T. 12, no. 3, pp. 56-63. (In Russ.)

9. Moskovchenko D.D. Upravlenija proektami v cifrovoj sfere. *Vestnik jekonomicheskikh i sociologicheskikh issledovanij*, 2024, no. 2, pp. 34-41. (In Russ.)

10. Panjukov D.I. Sistemnoe upravlenie riskami na baze standartov. *Sinergetika prirodnyh, tehniceskikh i social'no-jekonomicheskikh sistem*, 2020, no. 17, pp. 84-95. (In Russ.)

11. Sycheva S.M., Shramchenko T.B. Rol' sistemy sbalansirovannyh pokazatelej v proektno-orientirovannyh organizacijah. *Vestnik universiteta*, 2020, no. 2, pp. 148-155. (In Russ.)

12. Filimonov S.V. *Risk-orientirovannyj podhod k analiticheskomu obosnovaniju razmeshhenija denezhnyh sredstv organizacij*: diss... kand. jekonomich. nauk. Moskva, 2021. 263 p. (In Russ.)