

уровней, проверка возможности достижения поставленных целей. На этом этапе происходит выбор наиболее эффективной финансовой стратегии, призванной обеспечить реализацию корпоративной стратегии и достижение стратегических целей.

**7. Разработка долгосрочного финансового плана деятельности компании в виде прогнозного бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств.** На основе информации, полученной на предыдущих этапах, осуществляется разработка долгосрочного финансового плана, что позволяет оценить имущественное и финансовое положение компании при достижении поставленных стратегических целей.

**8. Экономический анализ разработанной финансовой стратегии.** Экономический анализ проводится на базе бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств, составленных на стратегический период. Он позволит выявить негативные тенденции развития компании, оценить уровень финансовых рисков, резервы для дальнейшего развития в стратегической перспективе.

**9. Обеспечение реализации финансовой стратегии.** В процессе разработки и реализации финансовой стратегии, как правило, разрабатываются альтернативные решения, призванные поддержать основную финансовую стратегию в случае значительного изменения внешней финансовой среды. Такие решения представляют собой комплекс мероприятий по наиболее рискованным направлениям.

**10. Организация контроля реализации финансовой стратегии.** Контроль реализации стратегии может осуществляться посредством применения таких инструментов, как BSC (сбалансированная система показателей), KPI (ключевые показатели эффективности) и пр. Этот контроль строится по основным стратегическим целевым нормативам финансовой деятельности компании.

Разработка эффективной финансовой стратегии предприятия обеспечивает:

1. формирование четкой взаимосвязи стратегического, текущего и оперативного управления финансовой деятельностью предприятия;
2. возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами;
3. реализацию перспективных инвестиционных возможностей;
4. возможность снижения отрицательного воздействия факторов внешней среды на результаты деятельности предприятия;

5. выявление преимуществ и недостатков предприятия в финансовой деятельности в сравнении с его конкурентами.

Таким образом, в связи с необходимостью принятия эффективных финансовых решений в рыночных условиях проблема выбора эффективной финансовой стратегии компании является актуальной задачей. При этом формализованным критерием эффективности финансовой стратегии может служить «золотое правило экономики»:

$$T_{\text{п}} > T_{\text{в}} > T_{\text{а}} > 100,$$

где  $T_{\text{п}}$  – темп роста прибыли;

$T_{\text{в}}$  – темп роста объема продаж;

$T_{\text{а}}$  – темп роста авансированного капитала.

Если в результате разработки финансовой политики в разрезе приоритетных направлений стратегического финансового развития предприятия нарушается соотношение, рекомендованное данной моделью, то в стратегию необходимо вносить коррективы, чтобы она была способна удовлетворять критерию эффективности.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Давыдова Л.В., Ильминская С.А. Финансовая стратегия как фактор экономического роста предприятия // Финансы и кредит. – 2004. - № 30, с.5-8;
2. Яковлева И.Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике / И.Н. Яковлева. – М.: Профессиональное издательство, 2009. – 336 с.

#### ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ

Степаненко Д.П.

*Сургутский государственный университет  
Сургут, Россия*

Для достижения успеха в ситуации, складывающейся в условиях нестабильности, компании в настоящее время уже недостаточно успешного выполнения отдельно взятых проектов и программ – необходимо выполнение всего комплекса осуществляемых проектов. При этом достижение устойчивого конкурентного преимущества является не только следствием эффективной работы над проектами – компании должны предварительно правильно выбрать проекты, которые должны быть выполнены.

Одна из основных задач, с которой сталкиваются современные компании – это необходимость обеспечения связи множества реализуемых ими проектов и программ со стратегическими целями компании и эффективное распределение ограниченных ресурсов по всем проектам.

Эта новая тенденция в управлении получила название управления портфелями проектов. Модель управления проектами предприятия состоит из трех базовых элементов: управление проектами, программами и портфелями проектов. Определения указанных объектов удачно сформулированы в [1].

«Проект - это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией». Исходя из данного определения, можно выделить следующие основные признаки проекта: изменения как основное содержание проекта; ограничения во времени цели; временная ограниченность продолжительности проекта; отношение к бюджету; ограниченность требуемых ресурсов; неповторимость; новизна; комплексность; правовое и организационное обеспечение; разграничение.

Реализация некоторых целей организации может состоять из комплекса проектов, например проведение реструктуризации предприятия и выходом на новые рынки, или из совокупности проектов развития региона. В этом случае совокупность взаимосвязанных проектов можно объединить в программу.

Программа – это группа взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей целью и заданными условиями выполнения. Управление программами, в отличие от управления отдельными проектами часто требует использования дополнительных методов и приемов, в частности, согласования целей проектов с общей целью программы, координация выполнения отдельных проектов и управления общими ресурсами. Выполнение программ и проектов на предприятии, а также осуществление основной деятельности ведется параллельно. При этом менеджмент предприятия осуществляет управление ресурсами как в рамках предприятия в целом, так и в рамках отдельных программ и проектов. В каждый период времени на предприятии, наряду с текущими бизнес-процессами, может выполняться несколько проектов из различных программ. Эти проекты, часто являясь функционально независимыми, конкурируют за ограниченные ресурсы и управление ими удобно вести в рамках так называемого портфеля проектов [2].

Портфель проектов – это совокупность различных часто функционально независимых проектов, конкурирующих за общие ресурсы предприятия. Управление портфелями проектов на предприятиях обычно осуществляется в текущем режиме. Отдельные проекты программ и отдельные фазы длительных проектов включаются в портфель для оперативного управления ресурсами, выделяемыми всем выполняемым в данный момент работам предприятия. Цели управления портфелями проектов тесно связаны с целями деятельности предприятия.

Стратегические цели предприятий, как правило, отражают желания собственников и высшего менеджмента достичь определенных экономических результатов бизнеса. Эти цели не указывают на то, каким образом они будут достигнуты, скорее они измеряют полученный эффект. Каждой цели ставится в соответствие критерий ее достижения. Критерий образуется путем наложения на соответствующий показатель каких-то ограничений либо условий экстремума. Специфика управления портфелями проектов заключается в том, что целесообразность реализации отдельных проектов оценивается с точки зрения стратегии организации в целом, то есть в общем случае – по нескольким критериям, однозначная оценка проекта по которым не всегда возможна.

Следует отметить, что показателями реализации портфеля проектов могут быть не только количественные (величина затрат, чистый дисконтированный доход, введенные мощности и т.д.) но и качественные критерии. В этом случае необходимо решать задачу обеспечения баланса показателей, имеющих различную природу. Также усложнением задачи будет являться наличие несогласованности интересов между действующими лицами (акторами) например, между собственниками компании, высшим менеджментом и представителями регулирующих органов. Один из известных методов решения такой задачи носит название метода анализа иерархий (МАИ) [3].

Методом анализа иерархий называется математический инструмент системного подхода к сложным проблемам принятия решений в части выбора альтернатив посредством их многокритериального рейтингования. Метод разработан американским ученым Т. Саати и вырос в настоящее время в обширный междисциплинарный раздел науки, имеющий строгие математические и психологические обоснования и многочисленные приложения. Основное применение метода – поддержка принятия решений посредством иерархической компози-

ции задачи и рейтингования альтернативных решений.

Порядок применения Метода Анализа Иерархий:

1. Построение качественной модели проблемы в виде иерархии, включающей цель, альтернативные варианты достижения цели и критерии для оценки качества альтернатив;

2. Определение приоритетов всех элементов иерархии с использованием метода парных сравнений;

3. Синтез глобальных приоритетов альтернатив путем линейной свертки приоритетов элементов на иерархии;

4. Проверка суждений на согласованность;

5. Принятие решения на основе полученных результатов.

В качестве примера применения метода анализа иерархий для согласования целей и приоритетов развития, рассмотрим процесс формирования инвестиционного портфеля электросетевой компании ОАО «Тюменьэнерго».

ОАО «Тюменьэнерго» оказывает услуги по передаче электроэнергии на территории трех основных субъектов нефтегазодобывающих регионов в РФ: ХМАО-Югра, ЯНАО и Тюменская область. Доля Общества на рынке услуг по передаче электроэнергии в целом по территории составляет 88 %.

Приоритетными направлениями деятельности рассматриваемой компании являются:

- удовлетворение спроса на электроэнергию, обусловленного развитием промышленности и социальной сферы Тюменской области, ХМАО-Югры, и ЯНАО;

- создание сетевой инфраструктуры в районах перспективного промышленного освоения полезных ископаемых на территории Тюменского региона и Приполярного Урала.

Таким образом, для обеспечения устойчивого функционирования и развития перед компаний ставятся следующие стратегические цели:

- повышение уровня бесперебойности, качества и надежности электроснабжения существующих и присоединяемых коммунально-бытовых и промышленных потребителей электрической энергии;

- повышение надежности функционирования распределительного электросетевого комплекса;

- осуществление процесса технологического присоединения к электрической сети новых потребителей, результатом которого является увеличение объемов оказываемой услуги по передаче электроэнергии.

Достижение названных целей требует от ОАО «Тюменьэнерго» своевременного выполнения капитального строительства новых, обслуживания, ремонта и реконструкции существующих электросетевых объектов (подстанций, переключательных и секционирующих пунктов, воздушных и кабельных линий напряжением 0,4 – 110 кВ).

Реализация инвестиционной программы (в частности формирование портфеля проектов) определяется следующими акторами (действующими лицами):

- менеджмент ОАО «Тюменьэнерго»;
- собственники компании (100% акций компании принадлежат ОАО «Холдинг межрегиональных распределительных сетевых компаний (МРСК)»);

- администрация субъектов РФ (ХМАО, ЯНАО, Тюменская область).

Различные акторы имеют различные стратегии. Сформулируем основные из них.

Менеджмент ОАО «Тюменьэнерго»:

- надежное электроснабжение конечных потребителей электроэнергии Тюменской энергосистемы;

- осуществление процесса технологического присоединения к электрической сети новых потребителей, результатом которого является увеличение объемов оказываемой услуги по передаче электроэнергии;

- снижение издержек предприятия посредством использования современных технологий.

Собственники компании ОАО «Холдинг МРСК»:

- комплексное развитие энергосистемы РФ в целом;

- увеличение прибыли на инвестированный капитал;

- финансовая стабильность энергосистемы.

Администрация субъектов РФ:

- обеспечение надежности электроснабжения социально – значимых объектов и объектов жизнеобеспечения;

- регулирование тарифов в зависимости от достигнутого уровня надежности и качества товаров и услуг, предоставляемых потребителям;

- обеспечение устойчивого перспективного развития региона.

Стратегии влияют на акторов, акторы влияют на цели, которые воздействуют на будущее энергосистемы. Таким образом, мы получаем иерархию (табл. 1).

Таблица 1

Общая цель	Критерии цели	Актеры	Стратегии
Желаемое будущее энергосистемы	Надежность электроснабжения потребителей	ОАО «Холдинг МРСК»	- развитие энергосистемы в целом; - прибыль на инвестиции - финансовая стабильность
	Надежность функционирования электросетевого комплекса	ОАО «Тюмень-энерго»	- надежность поставки потребителям; - увеличение объемов передачи; - снижение издержек
	Перспективное развитие электросетевого комплекса	Администрация субъекта РФ	- надежность электроснабжения социально значимых объектов; - величина тарифа; - развитие региона.

Следующими этапами формирования инвестиционного портфеля компании будут являться:

1. Определение приоритетов всех элементов иерархии с использованием метода парных сравнений;
2. Синтез глобальных приоритетов альтернатив путем линейной свертки приоритетов элементов на иерархии;
3. Проверка суждений на согласованность;
4. Принятие решения на основе полученных результатов.

Представленная модель позволяет в дальнейшем сформировать оптимальный инве-

стиционный портфель компании, учитывающий различные стратегии участников инвестиционного процесса.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. М.: СИНТЕГ-ГЕО, 1997 г.
2. Кендалл Д.И., Роллинз С.К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. М: ЗАО РМСОФТ, 2004 г.
3. Саати Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993 г.