

Тема 5. Отбор и оценка инновационных проектов

- 1 Содержание и процедура оценки и отбора
- 2 Критерии, связанные со стратегией и политикой корпорации
- 3 Маркетинговые критерии
- 4 Научно-технические критерии
- 5 Финансовые критерии
- 6 Производственные критерии
- 7 Прочие критерии
- 8 Организация оценки проекта

1. Содержание и процедура оценки и отбора

Для снижения риска инновационной деятельности предпринимательской фирме необходимо в первую очередь провести тщательную оценку предлагаемого к осуществлению инновационного проекта.

Оценка проекта - важнейшая процедура на начальной стадии проекта, но она также представляет собой **непрерывный процесс**, предполагающий возможность остановки проекта в любой момент в связи с появляющейся дополнительной информацией. Она включает в себя следующие компоненты:

- **выявление** факторов, относящихся к проекту;
- **оценка** проектных предложений по этим факторам с использованием количественной информации или экспертных оценок;
- **принятие или отказ** от проектных предложений на основе сделанных оценок;
- выявление областей, где нужна **дополнительная информация**, и выделение ресурсов на ее получение;
- **сопоставление** новой **дополнительной информации** с той, что использовалась при первоначальной оценке;
- **оценку** воздействия на проект выделенных **новых переменных**;
- **принятие решения** о продолжении или прекращении работы над проектом.

На первом этапе выбора проекта для внедрения решается вопрос: может ли фирма позволить себе внедрение нового продукта или технологии? Здесь определяющими являются критерии **технического достоинства программы** и ее **соответствия специализации фирмы**.

На следующем этапе менеджеры решают вопросы: должны ли мы это внедрять и, наконец, почему надо делать это именно таким образом? Какие бы изощренные методы оценки проектов ни использовались компанией, в конечном счете, **решение должен принимать ее высший менеджмент**. Он должен очень чутко чувствовать баланс между стабильностью, которую гарантирует доведение до совершенства традиционного управления традиционной технологией, и усилиями по внедрению новейшей технологии.

Менеджеру при принятии решения о судьбе проекта следует руководствоваться следующими принципами.

1. При выборе новой технологии нужно исходить не только из ее привлекательности и грандиозных возможностей, которые она сулит, но, прежде всего, из того, насколько она будет удовлетворять требованиям потребителей.

2. При выборе новой технологии необходимо исходить из анализа теоретической рациональности и целесообразности ее внедрения, учитывая при этом влияние настоящей практики и прошлый опыт.

3. Надо сознавать, что большинство нововведений не окончатся и не должно окончиться успехом. Если менеджер будет все время говорить нововведениям "нет", то в большинстве случаев он окажется прав, но достаточно нескольких ошибок, чтобы фирма «упустила свой шанс» и потерпела крах.

4. Технологические усовершенствования не обладают самостоятельной ценностью – только потребитель определяет их истинную ценность.

5. Одним из главных факторов успешного внедрения новой технологии является инфраструктура, необходимая для ее внедрения.

Инновационный проект, эффективный для одного предприятия, может оказаться неэффективным для другого в силу объективных и субъективных причин, таких, как

- территориальная расположенность предприятия,
- уровень компетентности персонала не соответствующий основным направлениям инновационного проекта,
- состояние основных фондов и т. п.

Поскольку на каждом конкретном предприятии существуют свои факторы, оказывающие влияние на эффективность инновационных проектов, то универсальной системы оценки проектов нет, но ряд факторов имеет отношение к большинству инновационных предприятий. Основные факторы, которые должны быть учтены в процедуре оценки:

- финансовые результаты реализации проекта;
- воздействие данного проекта на другие в рамках портфеля НИОКР корпорации;
- влияние проекта в случае его успеха на экономику корпорации в целом.

На основе этих факторов выделяют определенные критерии для оценки инновационных проектов, которые включают в себя:

- цели корпорации, ее стратегия, политика и ценности;
- маркетинг;
- НИОКР;
- финансы;
- производство.

2. Критерии, связанные со стратегией и политикой корпорации

Оценивая инновационный проект по данному критерию, необходимо выявить, насколько цели и задачи инновационного проекта совпадают с целями и стратегией развития предприятия, так как если направление проекта противоречит общей политике предприятия, то возникает большая вероятность того, что проект не принесет ожидаемого результата.

К этой группе критериев относят:

- стратегическое планирование;
- отношение к риску;
- отношение к нововведениям;
- временной аспект.

Отбор проектов с высокой степенью риска, особенно если они потребуют больших инвестиций, обычно нежелателен в компаниях, где руководство отличается высоким уровнем неприятия риска. Это относится в большей мере к коммерческому риску, чем к техническому, поскольку последний можно ограничить, например, сужением области НИОКР. Риск, присущий всему портфелю НИОКР, должен быть главной заботой стратегии НИОКР и отражать позицию корпорации. Но для этого следует оценить частные риски всех проектов, выполненных в корпорации. Наступательная стратегия, как правило, связана с большим риском, чем защитная, но и сулит большую потенциальную прибыль. Процесс планирования НИОКР должен вести к количественной оценке осознанного риска, но было бы ошибкой полагать, что он способен предугадать любую случайность.

Отношение высшего руководства к нововведениям тесно связано с его отношением к риску. Инноваторы, как правило, одновременно и те, кто охотно идет на риск. Существуют заблуждения в аргументации против нововведений:

- сравнение обычно невысокой надежности новой техники и надежности уже осуществленных технологий. При этом не берется в расчет потенциал совершенствования новых технологий;
- упор на высокие первоначальные затраты без учета их относительного снижения с ростом объема выпуска благодаря накоплению опыта (кривая обучения);

- удовлетворенность эффективностью существующей технологии в сложившихся конкурентных условиях без оценки того, как конкуренция будет развиваться в будущем.

Временной аспект касается краткосрочных и долгосрочных оценок. Цели корпорации обычно ориентированы на длительную перспективу, однако иногда их следует подчинить краткосрочным интересам.

3. Маркетинговые критерии

К маркетинговым критериям относят:

- 1) выявление потребностей;
- 2) потенциальный объем продаж;
- 3) временной аспект;
- 4) воздействие на существующие продукты;
- 5) ценообразование;
- 6) уровень конкуренции;
- 7) каналы распределения;
- 8) стартовые затраты.

1. Для реализации инновационного проекта необходимо, чтобы маркетинговые исследования рынка подтвердили его потребность, выявили конкретных будущих потребителей. В том случае, если конечный результат инновационного проекта – продуктовая инновация, то цель маркетингового исследования – спрогнозировать спрос на новый продукт. Сюда же можно отнести и технологические инновации, улучшающие качество продукта, создающие новую его модификацию. Однако провести маркетинговое исследование по инновационному проекту, предлагающему принципиально новый продукт или услугу, очень сложно, так как в некоторых случаях они могут быть настолько новы, что их потенциальными потребителями еще не осознана потребность в них. Маркетинговое исследование атакой ситуации с большой долей вероятности может дать ошибочный, и даже отрицательный результат.

Рыночные потребности, как и другие маркетинговые характеристики, переменчивы. Поэтому наличие ярко выраженной рыночной потребности при отборе проекта не означает, что рыночная перспектива гарантирована. Более того, нововведение может найти свой рынок там, где ранее и не предполагалось.

2. Объем продаж, который, возможно, будет обеспечен выпуском нового продукта, следует оценивать по перспективам его роста, а также с помощью прогнозирования тенденций потребления подобной продукции и изменений в потребительском потенциале.

3. Временной аспект рыночного плана связан с необходимостью балансировки отдельных видов бизнеса компании. В идеале необходимо, чтобы новые продукты выходили на рынок в сроки и в количествах, диктуемых требованиями маркетинга. По мере продвижения разработки можно делать все более точные оценки возможной даты выхода нового продукта на рынок.

4. Новые продукты могут дополнять существующий ассортимент или полностью его замещать. Абсолютно новые продукты расширяют ассортимент, увеличивают размеры реализации и прибыль, служат условием роста предприятия. Однако при этом не следует забывать о задачах развития текущего ассортимента, тем более что существующий продукт обычно пользуется доверием покупателей и концентрирует в себе инвестиции компании. Производство же нового продукта связано с неизбежной неопределенностью. Следует, однако, учесть и то обстоятельство, что жизненный цикл существующих продуктов рано или поздно закончится и их все равно придется заменять.

5. Объем продаж, представляющий собою одобрение потребителем продукции, выступает на самом деле в виде функции от цены предложения. Прибыль от реализации единицы продукции есть разность между ценой и издержками на изготовление. Если издержками фирма-производитель, в принципе, может полностью управлять, то при установлении цены следует учитывать уровень цен на конкурирующие продукты. Принципиальные пределы установления

цены фирмой на новую продукцию включают себестоимость выпускаемой продукции в качестве нижнего предела цены, а верхний предел определяется ценой потребления, которая делает продукт для потребителя привлекательным по сравнению с имеющимися на рынке. Таким образом, верхний предел цены прямо определяется показателями технического качества продукта (его производительностью, качеством, надежностью, эксплуатационными затратами на его использование и т.д.). Выбирая цену вблизи нижнего предела, фирма-производитель увеличивает привлекательность товара, а в случае цены, приближающейся к верхнему пределу, фирма увеличивает свою прибыль, но уменьшает экономическую привлекательность товара для потребителя. По сути дела, цена для потребителя должна быть инструментом оценки экономического эффекта от использования продукции с учетом стоимости ее потребления (цена приобретения плюс текущие расходы за все время эксплуатации). Таким образом, фирма не может оценить проект по фактору ценообразования без учета рыночной ситуации и прогнозов допустимой цены потребления для потенциальных покупателей. Эта проблема тесно связана и с оценкой возможной степени конкуренции в момент начала коммерческой реализации товара, а не сегодняшней конкуренции, как это часто делается.

6. При оценке инновационного проекта следует выявить действительных, а также потенциально возможных конкурентов. Однако сравнивать необходимо не только продукт-результат инновационного проекта с аналогами конкурентов, а ожидаемые последствия от действий на рынке конкурентов.

7. Каналы распределения - один из факторов, который нельзя игнорировать при оценке проекта. Необходимо проанализировать возможные каналы распределения результатов инновационного проекта, оценить, насколько подходит уже существующая на предприятии система сбыта для распространения нового товара, так как создание специализированных каналов распределения на предприятии может значительно увеличить стоимость инновационного проекта.

8. Также следует оценить стартовые затраты по выводу товара на рынок. В первую очередь это затраты на начальное продвижение товара на рынок.

4. Научно-технические критерии

Стадия НИОКР является начальной стадией инновационного проекта, на которой следует оценить вероятность достижения требуемых научно-технических показателей проекта и влияние их на результаты деятельности предприятия. Технический успех – это получение желаемых технических показателей, при этом эти показатели должны быть достигнуты в рамках выделенных на проект средств и в требуемые сроки.

Инновационный проект может быть изолированной разработкой или родоначальником семейства новых продуктов, определяющим дальнейшую специализацию предприятия. Поэтому оценивать проект следует не только с позиций непосредственно нового проекта, а целесообразно выявить и учесть возможные перспективы разработки в течение нескольких лет семейства продуктов, а также применения соответствующей технологии для дальнейших разработок продукта или других сфер его приложения. Для предприятия большей привлекательностью обладает тот инновационный проект, результат которого имеет долгосрочные перспективы.

При оценке инновационного проекта нельзя рассматривать его техническую и экономическую стороны отдельно друг от друга. В НИОКР следует говорить о едином процессе технико-экономического проектирования.

Согласованность проекта со стратегией НИОКР обеспечивается посредством отбора проектов с учетом сбалансированности портфеля НИОКР, сформированного в интересах достижения целей предприятия.

Технический успех любого проекта есть достижение проектных технических показателей в рамках выделенных финансовых средств и в требуемые сроки. Если существуют какие-либо сомнения относительно конкретного аспекта проекта, то обычным решением является разработка параллельных подходов. Обычно на этапе представления проектных предложений на экспертизу вероятность того, что будет получено, по крайней мере, одно приемлемое решение, достаточно

велика.

Оценки стоимости разработки и времени, необходимого для ее завершения, наиболее важны. Эти показатели выступают в качестве меры объема научно-технических ресурсов, вовлекаемых в проект, и длительности их использования. Важно не только наличие общего ресурса (финансирования), но и потребность в частных ресурсах, и их наличие (специалисты высшей квалификации, площади, производственные рабочие, лабораторное оборудование, производственные мощности, информационное обеспечение и т.д.). Недостаток того или иного конкретного ресурса может стать решающим фактором в процессе выбора проекта.

SWOT-анализ, проведенный фирмой, даст ей информацию об основных отличительных преимуществах, которые следует использовать в разработке, чтобы сделать ее конкурентоспособной. К их числу могут относиться и частные виды ресурсов, к распределению которых между проектами следует подойти с особым вниманием.

При оценке инновационного проекта необходимо проверить, не нарушает ли реализация данного проекта права на интеллектуальную собственность какого-либо патентодержателя, а также выяснить, не ведутся ли конкурентами параллельные разработки и не поданы ли заявки в Патентное ведомство, иначе эффективность проекта может быть оценена неверно.

На принятие решения об оценке инновационного проекта оказывает влияние возможное отрицательное воздействие на окружающую среду процесса реализации проекта. Так как в некоторых случаях экологические последствия научно-технического проекта могут быть негативными, проекты могут быть запрещены законодательным путем к дальнейшей реализации или на предприятие могут быть наложены большие штрафы, что вызовет непредвиденные убытки и поставит под вопрос эффективность инновационного проекта.

5. Финансовые критерии

При выборе инновационного проекта большое значение имеет правильная оценка эффективности (прибыльности) проекта. Проект должен рассматриваться в совокупности с уже разрабатываемыми инновационными проектами, которые также требуют финансирования. В некоторых случаях требующие значительных капитальных ресурсов проекты могут быть отвергнуты в пользу менее эффективных проектов, но требующих меньших капитальных затрат, из-за того, что финансовые ресурсы необходимы для других инновационных проектов предприятия. Концентрировать все финансовые ресурсы предприятия на разработке одного проекта не всегда целесообразно. Предприятие может себе это позволить лишь в том случае, если инновационному проекту гарантирован 100%-ный технический и коммерческий успех. В других случаях выгоднее направлять ресурсы на разработку нескольких инновационных проектов. В таком случае появление неудач при разработке одного из проектов будет компенсировано успехом от реализации.

Кроме этого следует оценить количественно все затраты, необходимые для разработки инновационного проекта. Основные затраты, производимые до того, как продукт или технологический процесс начнет отдачу, состоят из затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, включая создание опытного образца, капитальных вложений в производственные мощности и первоначальных стартовых затрат, причем уровень этих затрат зависит от направленности инновационного проекта. Здесь же необходимо оценить возможный метод финансирования проекта, необходимость и вероятность привлечения внешних инвестиций для реализации проекта. Одна из главных проблем, стоящих перед любым предприятием, – это правильное планирование денежной наличности. Очень часто вполне рентабельный инновационный проект может оказаться несостоятельным в результате не поступления финансовых средств в конкретные сроки. Поэтому необходимо соотнести во времени прогноз денежных поступлений с прогнозом необходимости финансовых затрат, требующихся для разработки проекта.

6. Производственные критерии

Стадия производства является заключительной стадией реализации инновационного проекта, требующая тщательного анализа, в результате которого исследуются все вопросы, связанные с обеспечением производственными помещениями, оборудованием, его расположением, персоналом.

К числу основных производственных факторов, обеспечивающих успех проекта, относят:

- технологию, соответствующую типу производства;
- настоящий и будущий баланс производственных мощностей;
- рыночную обеспеченность уникальными материалами и комплектующими изделиями;
- доступность всех видов частных ресурсов;
- гибкость производства, его способность "воспринять" новые изделия и выпускать их с издержками, обеспечивающими конкурентоспособную цену;
- степень использования существующих технологии и оборудования.

Обстоятельно анализируется производственный процесс:

- как должна быть организована система выпуска продукции
- и каким образом должен осуществляться контроль над соблюдением технологических процессов,
- обеспечивает ли оборудование достижение требуемого качества нового продукта и т. д.

Если какие-то работы по инновационному проекту предприятие не может выполнить самостоятельно, необходимо выявить потенциальных субподрядчиков оценить примерную стоимость этих работ.

К моменту, когда завершается стадия НИОКР и инновационный проект внедряется в производство, в первую очередь необходимо оценить потребность производства в специализированном оборудовании и высококвалифицированных кадрах для перехода к выпуску больших объемов продуктов или услуг.

Скорость и издержки, сопровождающие внедрение в производство, различны у отдельных проектов. Обычно чем больше разрыв между необходимыми для организации производства нового продукта и существующими производственными возможностями, тем больше соответствующие затраты по реализации инновационного проекта. Оценивая проект, предприятию необходимо выявить те характеристики нового продукта или услуги, достижения которых, вероятнее всего, вызовут дополнительные производственные затраты. Определив эти трудности и затраты, можно обеспечить плановый переход инновационного проекта от стадии НИОКР к стадии производства.

На данной стадии реализации проекта следует оценить окончательные издержки производства нового продукта, которые зависят от многих факторов: цен на необходимые для производства материалы, сырье, энергию и комплектующие, применяемой технологии, уровня оплаты труда работников, капитальных вложений и объема выпуска. Как правило, основное значение для успеха инновационного проекта имеет взаимозависимость между технологией производства, издержками, объемом продаж и ценой на реализуемый новый товар или услугу.

7. Прочие критерии

1. Целевые критерии. Их состав определяется социально-экономической ситуацией в стране, полезностью для государства или региона.

2. Внешние и экологические критерии включают: правовую обеспеченность проекта, его непротиворечивость действующему законодательству; возможное влияние перспективного законодательства на проект; возможную реакцию общественного мнения на осуществление проекта; воздействие проекта на уровень занятости.

3. Критерии региональных особенностей реализации проекта. Вопросы риска при инновационных действиях могут дифференцироваться по различным регионам. Несмотря на единство экономической и правовой основы, местное самоуправление применяют ряд своих региональных актов, которые существенно влияют на степень инновационного риска по регионам

Беларуси. Необходимо также учитывать ресурсные возможности регионов, степень социальной нестабильности, состояние инфраструктуры и другие факторы.

4. Критерии субъекта, осуществляющего инновационный проект, включают: навыки управления и опыт предпринимателей, качество руководящего персонала, компетентность и связи; стратегия в области маркетинга, наличие опыта и знаний об объеме операций на внешнем рынке; данные о финансовом состоянии; достигнутые результаты деятельности и их тенденции; показатели диверсификации.

5. При выборе проекта, оценке его эффективности следует учитывать факторы неопределенности и риска.

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе сопутствующих затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

При оценке проектов наиболее существенными представляются следующие виды неопределенности и инвестиционных рисков.

- Риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли.
- Внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.).
- Неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе.
- Неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии.
- Колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.
- Неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий.
- Производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т. п.).
- Неопределенность целей, интересов и поведения участников проекта.
- Неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой ситуации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

Наиболее точным является метод формализованного описания неопределенности. Применительно к видам неопределенности, наиболее часто встречающимся при оценке инвестиционных проектов, этот метод включает следующие этапы:

- 1) описание всего множества возможных условий реализации проекта (либо в форме соответствующих сценариев, либо в виде системы ограничений на значения основных технических, экономических и т. п. параметров проекта) и отвечающих этим условиям затрат (включая возможные санкции и затраты, связанные со страхованием и резервированием), результатов и показателей эффективности;
- 2) преобразование исходной информации о факторах неопределенности в информацию о вероятностях отдельных условий реализации и соответствующих показателях эффективности или об интервалах их изменения;
- 3) определение показателей эффективности проекта в целом с учетом неопределенности условий его реализации - показателей ожидаемой эффективности.

Метод учета рисков при инновационном проектировании будет рассмотрен в следующих лекциях.

Группы критериев под номерами 1,2,3 определяет направления инвестиций, предполагающие поддержку со стороны государства, а все остальные критерии относятся к конкретному проекту.

8. Организация оценки проекта

Большая часть критериев оценки не относится к научно-технической области. Инновации

(успешные и неуспешные) распространяются на деятельность всей компании и становятся частью ее экономической деятельности. Эффективность решений по оценке проектов можно обеспечить, лишь вовлекая в этот процесс тех, кого затрагивают факторы оценок. В группу, производящую оценку проекта, целесообразно включать:

- специалистов в соответствующей научной области;
- специалистов в других научно-технических областях;
- пользователей результатами проектов;
- людей, обладающих навыками менеджмента и знающих экономику;
- специалистов, прежде участвовавших в проведении оценок;
- людей, обладающих опытом в области формирования научно-технической политики.

Такие процедуры, как оценка проектов, являются частью операционных взаимодействий в рамках структуры фирмы. Однако такие процедуры требуют и хороших межличностных и межгрупповых отношений. Процедура оценки, там, где она осуществляется эффективно, может стать важным элементом инновационного процесса, позволяя учесть мнения руководителей других подразделений фирмы (кроме НИОКР) на ранних стадиях НИОКР. Это ведет к усилению их ответственности и облегчает переход проекта от стадии НИОКР к производству и маркетингу.

Простейшим методом оценки является составление перечня всех критериев. Перечень критериев составляется уже на стадии фильтрации идей. Поскольку оценка проектов является, по существу, непрерывным процессом, то по мере выполнения эти критерии детализируются и уточняются.

Метод перечня критериев

Суть метода отбора инвестиционных проектов с помощью перечня критериев заключается в следующем: рассматривается соответствие проекта каждому из установленных критериев и по каждому критерию дается оценка проекту. Метод позволяет увидеть все достоинства и недостатки проекта и гарантирует, что ни один из критериев, которые необходимо принять во внимание не будет забыт, даже если возникнут трудности с первоначальной оценкой.

Критерии, необходимые для оценки инвестиционных проектов, как это уже было сказано выше, могут различаться в зависимости от конкретных особенностей организации, ее отраслевой принадлежности и стратегической направленности. При составлении перечня критериев необходимо использовать лишь те из них, которые вытекают непосредственно из целей, стратегии и задач организации, ее ориентации долгосрочных планов. Проекты, получающие высокую оценку с позиции одних целей, стратегий и задач, могут не получить ее с точки зрения других.

Сущность каждой группы критериев оценки инновационного проекта была изложена выше. В качестве рабочего перечня критериев такой оценки предлагается следующий:

А. Критерии, связанные с целями корпорации, ее стратегиями, политиками и ценностями:

1. Совместимость проекта с текущей стратегией компании и ее долгосрочными планами.
2. Допустимость изменений в стратегии фирмы с учетом потенциала проекта.
3. Согласованность проекта с представлениями о компании.
4. Соответствие проекту отношению корпорации к риску.
5. Соответствие проекту отношению корпорации к нововведениям.
6. Соответствие временного аспекта проекта требованиям корпорации.

Б. Маркетинговые критерии:

1. Соответствие проекта четко определенным потребностям рынка.
2. Общая емкость рынка.
3. Доля рынка, которую сможет контролировать корпорация.
4. Жизненный цикл продукта в виде товара.
5. Вероятность коммерческого успеха.
6. Вероятный объем продаж.
7. Временной аспект рыночного плана.
8. Воздействие на существующие продукты.
9. Ценообразование и восприятие продукта потребителями.

10. Позиция в конкуренции.
11. Соответствие продукта существующим каналам распределения.
12. Оценка стартовых затрат.

В. Научно-технические критерии:

1. Соответствие проекта стратегии НИОКР.
2. Допустимость изменений в стратегии НИОКР с учетом потенциала проекта.
3. Вероятность технического успеха проекта.
4. Стоимость и время разработки проекта.
5. Патентная чистота проекта.
6. Наличие научно технических ресурсов для выполнения проекта.
7. Возможность выполнения будущих НИОКР на базе данного проекта и новой технологии.
8. Воздействие на другие проекты.

Г. Финансовые критерии:

1. Стоимость НИОКР.
2. Вложения в производство.
3. Вложения в маркетинг.
4. Наличие финансов в нужные моменты времени.
5. Влияние на другие проекты, требующие финансовых средств.
6. Время достижения точки безубыточности и максимальное отрицательное значение расходов.
7. Потенциальный годовой размер прибыли.
8. Ожидаемая норма прибыли.
9. Соответствие проекта критериям эффективности инвестиций, принятым в компании.

Д. Производственные критерии:

1. Новые технологические процессы.
2. Достаточная численность и квалификация производственного персонала.
3. Соответствие проекта имеющимся производственным мощностям.
4. Цена и наличие материалов.
5. Производственные издержки.
6. Потребности в дополнительных мощностях.

Е. Внешние и экономические критерии:

1. Возможные вредные воздействия продуктов и технологии.
2. Влияние общественного мнения.
3. Текущее и перспективное законодательство.
4. Воздействие на уровень занятости.

Использование любого формализованного метода оценки не является математическим расчетом потенциальной или ожидаемой эффективности проекта, а имеет лишь цель определить его выбор. Каждая компания сама выбирает форму и критерии оценки. Рейтинговые оценки имеют ряд преимуществ:

- легкость проведения оценок проекта по разнородным критериям;
- возможность свертывания в единую оценку субъективных оценок и объективных данных;
- возможность при выборе критериев учета специфики фирмы.

Кроме оценок по частным критериям необходимо установить рейтинговые веса групп факторов и отдельных факторов, а далее осуществить свертывание всех оценок в одну по выбранной методике (например, аддитивным или мультипликативным образом). Более подробно получение интегральной технической оценки и интегральной экономической оценки технических систем будет рассмотрено ниже.