

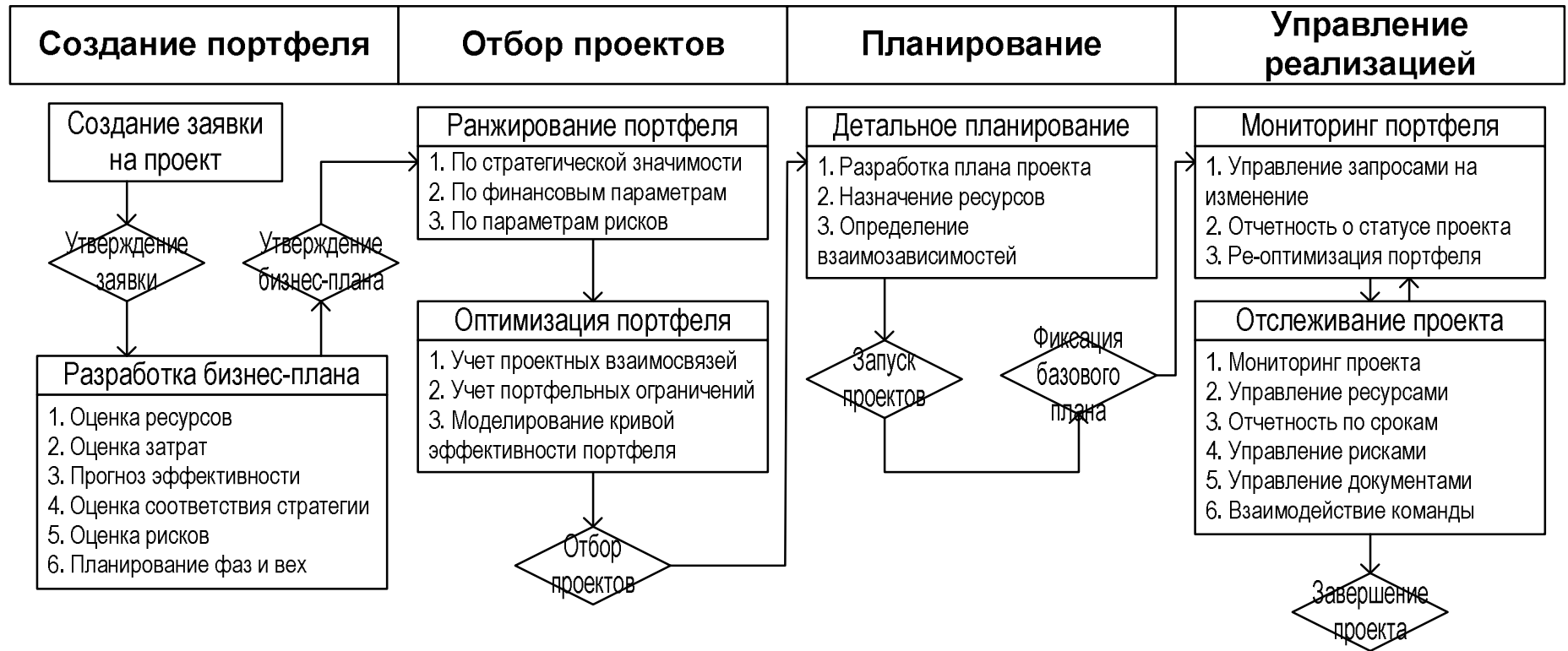
## Функции и процессы проектного управления инновационным портфелем региона (Ч.4)

---

Основной целью фазы создания портфеля проектов является формирование набора проектов, которые потенциально могут быть реализованы. На данной фазе осуществляется сбор проектных предложений, инициатив и заявок без учета финансовых и иных возможных ограничений.

В разных организациях данная стадия может быть организована по-разному, но А.Белозеров предлагает две части в этой стадии:

- Во-первых, проектная идея прорабатывается концептуально в форме проектной заявки, концепции проекта, инвестиционной заявки, описания идеи проекта, запроса на реализацию проекта и т.д. Цель этой предварительной проработки состоит в получении оценки того, насколько данная идея удовлетворяет стратегическим целям организации и является ли реализация данной идеи целесообразной и актуальной.
- Во-вторых, после согласования и утверждения концепции проекта проводятся технологические, экономические и иные изыскания/расчеты (в форме обоснования инвестиций, технико-экономического обоснования, бизнес-плана и т.д.). Целью этих исследований и расчетов является оценка организационно-технической реализуемости и финансово-экономической и стратегической эффективности проекта.



Модель процессов управления портфелем проектов по А.Белозеру

После согласования и утверждения обоснования инвестиций проект попадает в перечень проектов, потенциально интересных для реализации в составе портфеля проектов организации.

Целью фазы отбора портфеля проектов является отбор проектов в портфель с учетом стратегических, финансовых и иных ограничений портфеля. На данной стадии из полученного на фазе создания перечня потенциальных проектов создается целостный портфель, подлежащий в дальнейшем управлению. Данную стадию А.Белозеров предлагает также разбивать на два этапа, которые могут модифицироваться в зависимости от специфики бизнеса и организационной структуры компании:

- Ранжирование (в терминологии А.Белозерова - приоритезация) проектов. В условиях ограниченности финансовых ресурсов для организации крайне важно реализовывать наиболее эффективные и стратегически важные проекты. Поэтому на первом этапе необходимо составить перечень проектов в порядке убывания их значимости для того, чтобы на следующем этапе производить отбор. Ранжирование может производиться по различным критериям. В коммерческих организациях в основном используются экономические и инвестиционные показатели (чистый дисконтированный доход, внутренняя норма рентабельности, срок окупаемости и т.д.). В компаниях, вовлеченных в высоко-технологических бизнес, часто используют также производственно-технологические показатели. В компаниях, которые помимо экономической эффективности, несут на себе нагрузку в виде социальных и государственных обязательств (естественные монополии, госкомпании), в ранжировании могут участвовать показатели социальной эффективности и другие, более специфичные, показатели. Для целостного охвата всех критериев имеет смысл использовать систему сбалансированных показателей, предложенную Р.Капланом и Д.Нортоном. Оптимизация проектов предполагает изменение бюджетных, временных, ресурсных и иных параметров, так чтобы они в большей степени согласовывались друг с другом и с стратегическими целями организации.
- Отбор проектов. После того как проекты проранжированы производится непосредственный выбор проектов. При этом вариантов решений может быть большое количество. Так, например, если у организации не хватает средств на реализацию каких-то проектов, она может увеличить бюджет портфеля за счет привлеченных или заемных средств.