

Методы, инструменты и средства управления инновационным портфелем региона (Ч.3)

В виду того, что оценка только лишь финансовых (даже обобщенных) и вероятностных показателей не может отразить всех результатов проекта и их значимости для портфеля и организации в целом, то в настоящее время для оценки и отбора проекта стали использоваться более объемлющие модели, которые учитывают многие факторы и параметры проекта, полноценно не сводимые к денежным единицам измерения, такие как стратегическая значимость, социальная результативность, экологическое воздействие, воздействие на развитие организации и прочее. Данные оценочные модели (scoring models) предоставляют руководителям информацию, необходимую для ранжирования проектов сразу по нескольким параметрам и для выбора проекта в условии использования нескольких критериев отбора. П.Рад и Дж.Левин в оценочных моделях выделяют четыре типовых компонента:

1. Группы критериев для оценки проектов.
2. Диапазоны для определения значений критериев.
3. Описание каждого значения критерия в выделенном диапазоне.
4. Важность или вес каждого критерия.

Р.Купер, С.Эджетт и Е.Кляйншмидт приводят пример оценочной модели «Оценка привлекательности проекта», состоящей из ряда вопросов, требующих ответа в виде определения оценки по шкалам от 1 до 5 или от 0 до 10. Оценка проекта базируется не только на финансовых показателях, но включает также такие параметры, как стратегическая привлекательность, конкурентные преимущества, привлекательность рынка, воздействие на развитие существующих компетенций и способностей, техническая осуществимость, риск, воздействие на другие проекты.

Дж.Мартино полагает, что оценочная модель должна обязательно в себя включать показатели затрат, вероятности технического успеха, вероятность рыночного успеха, прибыльность, размер и доля рынка, доступность ресурсов и способностей, уровень конкуренции, правовые ограничения, взаимосвязь со существующей стратегической позицией компании. Различные оценочные модели приведены в работах Раца, Дж.Мереди и С.Мантеля.

Р.Висоцки и Р.МакГарри (2003) предлагают оценочную модель под названием «Модель стратегического согласования проектов на основе взвешенных критериев» (Strategic Alignment Model with Weighted Criteria). Использование модели начинается с определения миссии компании или портфеля проектов. Затем миссия разбивается на более детальные цели, а цели – на целевые результаты. Каждому результату приписывает весовой коэффициент (от 0 до 1), показывающий его значимость для реализации миссии. Для каждого результата определяется бюджет, необходимый для его

достижения. Затем определяются проекты для портфеля, т.е. необходимые для достижения всех результатов, целей и миссии. Проекты часто направлены на достижение нескольких результатов. Бюджеты проектов сопоставляются с бюджетами результатов с учетом их стратегической важности. После чего определяются оценки проектов, которые позволяют установить приоритеты и порядок выполнения проектов. Модель Р.Высоцки и Р.МакГарри во многом сходна с моделью PATTERN, которая в свое время была разработана для управления крупномасштабными программами национального уровня. Интересный инструментарий на основе модели PATTERN и методики функционально-стоимостного анализа был разработан А.Бирюкова для управления городскими инвестиционными программами.