

## **МОДЕЛИ ПРИОРИТЕЗАЦИИ ПРОЕКТОВ**

Н.Б. Грошева

Для вертикально-интегрированной компании, имеющей подразделения в разных регионах или разной направленности бизнеса (или и то, и другое одновременно), постоянно генерируется большое количество бизнес-идей проектов (в данном случае, именно бизнес-идей), так как под проектом мы понимаем формализованные данные, с расчетом их технико-экономической эффективности, определением наиболее значимых рисков. Доведение идей до уровня проектов достаточно затратно, как с точки зрения временной, так и финансовой. Поэтому следует определить, какие именно идеи в принципе могут быть реализованы. В противном случае рассматриваться к реализации будут либо абсолютно все бизнес-идеи, что

приведет к нерациональному использованию времени топ-менеджеров на рассмотрение таких предложений, либо какие-то потенциальные проекты будут по умолчанию отметаться, что может повлечь потерю экономической выгоды в перспективе.

Во многих компаниях существует формальная система оценки проектов с позиции их экономической выгоды (в том числе оцениваются три параметра: общая сумма инвестиций, чистая приведенная стоимость и срок окупаемости).

Существуют методики оценки всех этих критериев с точки зрения масштаба «влияния» проекта и ответственной бизнес-единицы. Так, в частности, в одном из холдингов принята система градации срока окупаемости и суммы инвестиций в зависимости от того, для какого подразделения важен проект и из какого источника он может финансироваться. Например, если проект необходим для решения текущих проблем филиала, то срок его окупаемости не может быть более 1 года и сумма инвестиций не должна превышать 5 млн. рублей, при этом чистая приведенная стоимость проекта не должна быть меньше 3 млн. рублей. Если проект ориентирован на стратегические перспективы, то срок окупаемости должен быть не более 3 лет, с суммой вложений не более 50 млн. и ЧПС не менее 30 млн.

Однако такая градация не учитывает два важных аспекта: риски и минимизацию затрат.

Дело в том, что при стандартном расчете чистой приведенной стоимости считается дисконтированный положительный денежный поток проекта за вычетом первоначальных вложений. Однако в ряде случаев проект не генерирует дополнительные потоки, а снижает затраты (например экологические платежи). В этом случае стандартная формула расчета работать не будет, но проект выгоден для компании, поскольку экономия расходов является выгодной, несмотря на то, что непосредственно деньги на счета не поступают. Кроме того, некоторые проекты следует оценивать с точки зрения математического ожидания рисков проекта. (Например, если проект не будет реализован, то предприятие может быть закрыто из-за несоответствия экологическим нормам. Такой проект также не создает добавочный поток, но он снижает риски бизнеса).

Кроме того такая методика отбора идеальна, если имеется неограниченное количество финансовых ресурсов, которое позволяет реализовать все проекты с приемлемыми суммой инвестиций, сроком окупаемости и притоком средств. Однако в условиях ограниченности ресурсов часто критерием приоритетности становятся либо минимальные вложения, либо максимальная отдача на вложенные средства. В таком случае предприятие часто в стратегической перспективе теряет средства. Приведем в качестве примера условно одно из крупных градообразующих предприятий. На данном предприятии оборудование по очистке стоков устарело, и требовалась его замена. За разные блоки работы

оборудования отвечали разные службы, и каждая разрабатывала свой план реконструкции, исходя из собственных полномочий и своего участка работы. Руководству предприятия были представлены около 20 инвестиционных проектов, каждый из которых решал только локальную проблему. Фактически проекты сравнивались именно по стоимости вложений, и на первом этапе для реализации было принято три проекта. Далее предлагалось в течение 5 лет провести замену остальных блоков. Однако, с точки зрения стратегической, замены требовало все оборудование полностью. После того, как представителями собственника был проведен расширенный анализ, было выявлено, что замена всего оборудования одномоментно стоит не намного дороже, чем трех выбранных участков, но позволит прежде всего сэкономить на приобретении всех блоков оборудования оптом, кроме того минимизирует время простоев за замену и позволит использовать всю мощность нового оборудования одновременно. Таким образом, система отбора проектов с минимальными суммами инвестиций оказалась не эффективна.

Очевидно, что для успешного отбора проектов на этапе бизнес-идей на предприятии должна быть разработана формализованная методика, позволяющая четко определять, какие проекты вообще могут быть предложены к реализации, и какие из них должны быть реализованы в первую очередь. Это особенно актуально для России, где для значительного количества предприятий собственник является топ-менеджером. В таких компаниях многие проекты возникают спонтанно, не являясь стратегически и экономически обоснованными.

Для отбора проектов может быть использовано несколько инструментов, и наиболее интересные из которых опросный лист и матрица приоритетов. Эти инструменты могут быть использованы последовательно.

Опросный лист служит своеобразным фильтром, позволяющим оценить необходимость того или иного проекта. В частности, в него закладываются вопросы о соответствии проекта стратегии, об уровне решаемых проблем, об инновационности, о срочности, о влиянии на другие проекты и так далее. После отсева оставшиеся проекты можно ранжировать по другим критериям.

Однако более формализованным инструментом является матрица приоритезации проектов.

Здесь так же используются критерии отбора, как правило, они отражают значимые для компании факторы. Этим факторам присваивается вес с точки зрения значимости для компании. Правильность выбора факторов принципиальна для корректности оценки проектов. В частности, для компании такими факторами могут быть срок окупаемости (определяется идеальный срок, например 3 года, и проекты оценивают с позиции близости к этому сроку), срочность реализации, инновационность. В зависимости от специфики

бизнеса к таким критериям могут быть отнесены повышение качества обслуживания, рост сбыта, улучшение экологических характеристик и так далее.

После отбора критериев каждый проект экспертно оценивается по шкале от 0 до 3 для каждого критерия, и после оценки проекты ранжируются. Следует отметить, что если по какому-либо из критериев проект набирает 0 баллов (полное несоответствие), то проект следует отклонить.

Приведем пример матрицы приоритезации проектов:

**Таблица 1. Матрица ранжирования проектов**

Критерии	Соответствует стратегии компании	Необходимо реализовать в течение 3 лет	Срок окупаемости 3 года	Улучшение обслуживания клиентов	Улучшение экологических характеристик производства	Общая оценка
1	2	3	4	5	6	7
<b>Весы</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>1</b>
<b>Проект 1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Проект 2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,1</b>
<b>Проект 3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1,7</b>
<b>Проект 4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,3</b>

Следовательно, проекты 1 и 2 следует отклонить, так как минимум по одному из критериев они набирают 0 баллов. Приоритетным проектом является проект 3, который набрал максимальное количество баллов.

Развитием матрицы приоритезации является двухэтапная матрица приоритезации.

Рассмотрим эту матрицу для проектов, значимых для региона и муниципалитетов.

Для проектов, которые оказывают влияние на регион и муниципалитет (независимо от знака этого влияния) приоритезация проектов важна по ряду причин:

1. нехватка инфраструктурных мощностей для всех проектов. В частности для Иркутской области важной проблемой является проблема с подключением к энергоснабжению, так как существующая сеть не может обеспечить все возможные проекты одновременно. Существуют прецеденты, когда именно по этой причине проекты были заморожены или ликвидированы.

2. соответствие проектов стратегии региона. В частности при реализации строительных проектов регион и муниципалитет должны приветствовать не просто факт строительства, а соответствие проекта социальным, архитектурным и иным потребностям

территории. Кроме того если регион позиционирует себя как уходящий от роли «сырьевого придатка», то должен поддерживать проекты по строительству перерабатывающих и высокотехнологичных предприятий.

3. при появлении на рынке свободной ниши, туда, как правило, устремляется несколько инвесторов ( Например, строительство торгово-развлекательных центров в г. Иркутске привлекло сразу 6 крупных инвесторов, которые практически одновременно начали строительство. Однако если при отсутствии на территории ТРЦ спрос на такие услуги будет, и загрузка практически гарантирована, то при наличии шести центров загрузка у всех будет ниже уровня рентабельности, и центры будут либо не достроены, что происходит сейчас и не украшает город, либо наполовину и менее загружены и находиться на грани закрытия, что так же не полезно для экономики).

Существует еще ряд причин, по которым приоритезация проектов необходима для региона и территории. И для этого автор предлагает использовать экспертную модель оценки с двухэтапным ранжированием проектов.

Первый этап – построение приоритетов для региона (какие направления следует поощрять или продвигать в первую очередь). Предлагается ранжировать их по трем параметрам: текущая (или оперативная) важность, срочность, перспективное (стратегическое) значение. И оценивать от 0 до 10 по возрастанию степени влияния. Фактически эти критерии должны быть отражены в стратегии социально-экономического развития, так как у любого региона и муниципалитета всегда есть оперативные и стратегические цели, и без реализации текущих программ достижение перспективных иногда не возможно. К сожалению, в таких программах часто не только не указаны приоритеты, но и не определены четкие направления развития, следовательно, приоритезировать проекты практически невозможно, предпочтение и поддержка отдаются тем, кто первый договорится о такой поддержке, независимо от нужности данного проекта в принципе. Соответственно, критерий текущей важности - это отражение оперативных целей, срочности – показывает насколько актуально работать в конкретном направлении именно сейчас, и перспективное значение – соответствие стратегическим целям и задачам.

Второй этап – оценка проекта по данным параметрам и анализ риска.

Приведем пример таблицы экспертной оценки приоритетности направлений для региона:

**Таблица 2. Значимость целей региональных проектов**

Принципы	Текущая важность	Срочность	Перспективное значение	Итого
Улучшение экологической обстановки	5	4	6	15
Снижение энергоемкости предприятий	7	6	4	17
Развитие привлекательности региона для туристов	8	4	6	18
Повышение налоговой базы	10	10	10	30
Повышение качества жизни в муниципальных образованиях	7	10	6	23

В привязке к стратегии или операционным приоритетам, принимая во внимание те расчетные данные, которые получены при ранжировании, проставляется «бальная оценка» значимости цели, как правило, ранг составляется от 0 до 100, и применяется механизм разрыва значимости.

Таким образом, критерий «повышение налоговой базы» будет оценен в 99 баллов, «повышение качества жизни муниципальных образований» в 88, «привлекательность для туристов» в 83 и так далее.

В приведенном примере для расстановки приоритетов использовалась частота декларирования важности, срочности описанных принципов в региональной прессе на основе мониторинга СМИ (например, в выступлениях руководства региона о приоритетных задачах власти указывается на необходимость повышения налоговой базы на стратегическую перспективу, а развитие туризма указывается как приоритетное направление. На наш взгляд эти принципы должны быть определены в стратегии развития региона.

Далее при сопоставлении проектов следует оценить, как конкретный проект влияет на каждую из целей (0 – негативное влияние, 1 – нейтральное, 2 – позитивное влияние):

**Таблица 3. Оценка проектов относительно целей**

		Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4
Повышение налоговой базы	99	1	0	2	1
Повышение качества жизни в муниципалитетах	88	0	2	1	0
Привлекательность для туристов	83	2	0	1	2
Снижение энергоемкости предприятий	75	1	1	1	1
Итого		340	251	444	340

Таким образом, приоритетным является третий проект, проект номер 2 возможно следует исключить из списка «Для рассмотрения», так как он негативно влияет на 2 из 4 приоритетных направлений социально-экономической политики.

При оценке экономической эффективности проектов следует провести расчет следующих параметров проекта: суммы первоначальных вложений (их часто называют инвестиционными затратами проекта), суммы средств, необходимых для запуска проекта (можно определить как операционные затраты в проект), резерва средств (резерва под риски проекта), дохода от проекта (по всем источникам доходов), денежного потока проекта, срока окупаемости проекта и косвенного эффекта (он может выражаться во влиянии на другие проекты компании).