

УДК 338.2+65.012.32

Були розглянуті якісні та кількісні методи, що використовуються для відбору та оцінки проектів. Наведені приклади

Ключові слова: Попередній відбір, основна експертиза, заключна експертиза, перевірочні списки, модель підрахунку балів, профільні моделі

Рассмотрены качественные и количественные методы, используемые для отбора и оценки проектов. Приведены примеры

Ключевые слова: предварительный отбор, основная экспертиза, заключительная экспертиза, проверочные списки, модель подсчета баллов, профильные модели

Qualitative and quantitative methods, which are using for selection and estimation of projects, have been examined. The examples were given

Key words: preview selection, basic examination, final examination, checklists, calculation of points model, profile model

ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОТБОРА ПРОЕКТОВ

Ю.И. Пилипенко

Магистр

Кафедра экономической кибернетики
Харьковский национальный университет
радиоэлектроники
пр. Ленина, 14, г. Харьков, Украина, 61166
Контактный тел.: 050-145-21-95
E-mail: forget-me-not-0507@rambler.ru

Актуальность исследований, связанных с совершенствованием управления проектами, объясняется высоким уровнем развития проектного менеджмента. Управление проектами на сегодняшний день – признанная во всем мире методология решения организационно – технических проблем [1].

Проекты могут иметь различный характер – от мелких лабораторных исследований до гигантских международных строительных проектов. В современных условиях глобальной конкуренции даже небольшие проекты могут связать организацию серьезными обязательствами и подвергать её значительным рискам. Следовательно, чрезвычайно важно принять правильное решение о том, какими проектами следует заниматься компании. Отбор проекта определяет процесс выбора наилучшего среди тех нескольких проектов, которые могут претендовать на получение необходимого финансирования. Обычно организации имеют в своем распоряжении больше потенциально возможных проектов, чем они могут профинансировать в любой момент. Поэтому решение о выборе осложняется наличием многих альтернатив, каждая из которых отличается своей степенью близости интересам организации.

В подобных ситуациях имеет смысл использовать иерархию методов принятия решений о селекции про-

ектов, которая помогает сокращать затраты времени и средств на проведение анализа альтернатив путем последовательного применения к ним все более жестких критериев отбора. Альтернативы, которые успешно прошли предыдущие стадии отбора, сталкиваются со все более строгими требованиями, в результате чего происходит отсеивание менее перспективных вариантов. Таким образом, менее привлекательные варианты отбраковываются (сдаются в архив) на каждом этапе отбора, что позволяет выбрать наилучшие проекты и обеспечить их требуемыми ресурсами.

Оценка эффективности проекта предусматривает такую логическую схему (рис. 1). В начале оценивается масштабность проекта (по соотношению между суммой запрашиваемых инвестиций и собственным капиталом). То есть инвестор, прежде чем приступить к экспертизе конкретного проекта, относит его к одной из групп. Оптимальная классификация – небольшие, средние и большие проекты. Небольшие проекты подвергаются предварительной экспертизе. Средние исследуются более детально: после предварительной проводится еще и основная экспертиза, допускающая использование ограниченного числа критериев. Большие проекты требуют заключительной экспертизы, предусматривающей использование количественных и качественных критериев [4].

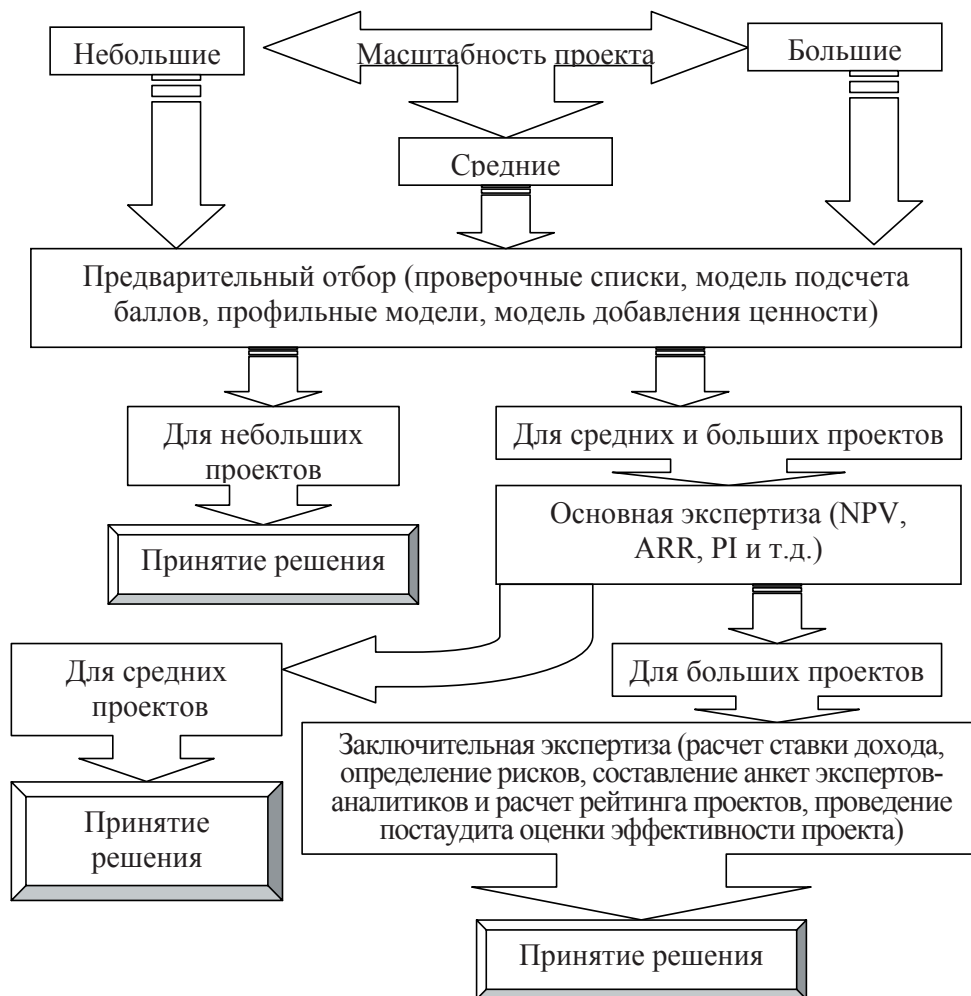


Рис. 1. Схема оценки эффективности проекта

Наименее строгим инструментом селекции проектов являются проверочные списки [3]. Они содержат набор критериев для получения предварительных мнений о рассматриваемых альтернативах.

Таблица 1

«Проверочный список»

| Проект | Критерий | Качественные оценки | | |
|----------------|---------------|---------------------|---------|--------|
| | | Высокая | Средняя | Низкая |
| X ₁ | Надежность | + | | |
| | Безопасность | + | | |
| | Долговечность | | | + |
| X ₂ | Надежность | | + | |
| | Безопасность | + | | |
| | Долговечность | | | + |
| X ₃ | Надежность | | | + |
| | Безопасность | | | + |
| | Долговечность | | | + |

В табл. 1 дан пример проверочного списка для трех альтернатив. Критериями отбора являются надежность, безопасность и долговечность. Из этой таблицы следует, что кандидатом на сдачу в архив оказывается проект X₃, но он, к сожалению, не дает ответа

на вопрос о том, какой из проектов - X₁ или X₂ – является более предпочтительным, т.е. невозможно решить проблемы компромиссного выбора проекта. Разработав систему присвоения определенного количества баллов для высокого, среднего и низкого значения параметров, рассмотренных в проверочном списке, а также задав весовые коэффициенты для каждого критерия, можно перейти от проверочного списка к модели подсчета баллов [3].

Разработав систему присвоения определенного количества баллов для высокого, среднего и низкого значения параметров, рассмотренных в проверочном списке (табл. 1), а также задав весовые коэффициенты для каждого критерия, можно перейти от проверочного списка к модели подсчета баллов [3].

Умножая каждый весовой коэффициент

на соответствующее количество баллов, получим взвешенные оценки по каждому критерию. Затем, суммируя эти оценки, получим общее количество баллов для каждого из проектов. Необходимо тщательно выверять систему баллов и весовые коэффициенты, в противном случае возможно получение оценок с точностью лишь до порядка величин. Поэтому следует с осторожностью интерпретировать данную модель.

Подобно проверочным спискам и моделям подсчета баллов профильные модели также являются инструментами оценки [3]. На рис. 2 показано использование «профильных» моделей при построении профилей соотношения риска и доходности для трех проектов. При его рассмотрении становится ясно, что претенденты X₁ и X₃ неприемлемы, так как они не попадают в заданные диапазоны доходности и риска соответственно. Проект X₃ обеспечивает более высокую доходность по сравнению с проектом X₂, но риск превышает предельно допустимое значение. Проект X₁ имеет меньшую доходность, чем проект X₂, но является более надежным. Подобные графики являются весьма наглядными, в результате их обсуждения приходится пересматривать компромиссы между риском и доходностью. Можно предположить, что незначительное снижение показателя требуемой

доходности позволит высоконадежному проекту X_1 стать приемлемым.



Рис. 2. Профильные модели

Следующая из рассматриваемых моделей - модель добавления ценности - позволяет определить и проанализировать относительный вклад, который каждый из проектов способен внести в достижение целей организации [3]. Для разработки модели определяют иерархию целей, далее - относительную их ценность.

Таблица 2

«Модель добавления ценности»

| | Ценность | Проект X_1 | Проект X_2 |
|---------------------------------------|----------|--------------|--------------|
| Цели на текущий год | 60 | | |
| Максимизация прибыли | 35 | 35 | 30 |
| Сохранения потока наличности | 25 | 25 | 25 |
| Цели на конец пятилетки | 40 | | |
| Достижение технического превосходства | 25 | 10 | 25 |
| Сокращение внешних влияний | 15 | 0 | 5 |
| Общий вклад в добавление ценности | 100 | 70 | 85 |

В табл. 2 показаны иерархии краткосрочных и долгосрочных целей.

Согласно имеющимся данным проект X_1 вносит сравнительно меньший вклад в достижение пятилетних целей организации, но он способен внести больший вклад в получение прибыли за этот год и сохранение движения денежной наличности. Проект X_2 вносит больший вклад в достижение технического превосходства и влияет на ослабление внешнего воздействия в течение последующих пяти лет. Данная модель подразумевает рассмотрение результатов проектов, ориентированных на достижение целей организации, и выбор наиболее полезного из них.

После прохождения проектом предварительного отбора он может быть подвергнут более строгой проверке. Например, модели принятия решений на основе таких показателей, как период окупаемости и дисконтируемый период окупаемости, бухгалтерская норма прибыли и чистая приведенная стоимость, внутренняя норма рентабельности. Далее следует заключительная экспертиза.

Следует отметить, что модели сортировки не всегда существуют в чистом виде и более эффективными они могут быть именно в сочетании. Пользователи имеют возможность объединять характеристики различных моделей с целью создания собственных, наилучшим образом отвечающих потребностям организации. В этом случае наиболее рациональным решением будет последовательное применение всех вышеперечисленных методов либо их комбинации.

Литература

1. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Каравела, 2004. – 344 с.
2. Модели управления проектами в нестабильной экономической среде / Белый А.П., Гнатушенко В.В., Левицкий С.И. и др. – Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2003. – 292 с.
3. Пинто Дж. К. Управление проектами / Перев. с англ. под ред. В.Н. Фунтова – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»);
4. Телишевська Л. І. Проектний аналіз у схемах: Навчальний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 256 с. Укр. мова.