

ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ВЕНЧУРНЫХ ПРОЕКТОВ

К *венчурным (рисковым)* проектам относятся инновационные и технологически ориентированные проекты, направленные на создание принципиально новых видов техники, технологии, новых видов продуктов, услуг и их коммерциализацию, и которые за счет новизны обладают очень высоким уровнем доходности при высоком уровне риска. Один инвестор не способен взять на себя весь риск инвестирования в венчурный проект.

Использование портфеля проектов позволяет снизить этот риск. Венчурный портфель представляет собой совокупность венчурных проектов, в которые инвестированы средства венчурного фонда.

Портфель проектов формируется независимыми венчурными фондами, крупными корпорациями, банками и другими инвесторами. В зависимости от того, кто формирует портфель проектов, определяются цели управления проектами. Венчурный фонд, вкладывая свои средства в венчурные проекты, ставит перед собой цель получения высокого дохода. Корпорации, как правило, участвуют в венчурном финансировании с целью использования результатов реализации венчурных проектов в собственной корпорации, для выявления новых продуктов, технологий, технологического прорыва, т.е. для достижения стратегических целей корпорации.

Управление портфелем проектов — это динамичный процесс принятия решений, посредством которого деловой список действующих проектов по созданию новых продуктов (НИП) постоянно изменяется и улучшается. В процессе этого: 1) оцениваются и выбираются новые проекты, по ним устанавливаются приоритеты; 2) производится мониторинг существующих проектов, они могут получить усиленную поддержку, могут быть прекращены или сняты с приоритета;

ресурсы распределяются и перераспределяются на существующие проекты.

Процесс принятия решений по портфелю содержит несколько процедур, включая:

1) оценку и отбор новых проектов и включение их в портфель;

2) периодический мониторинг отдельных проектов и обзор общего портфеля проектов (осмотр всего портфеля в целом и осмотр всех проектов друг относительно друга);

3) принятие решений по продолжению/прекращению отдельных проектов и разработку деловой стратегии по созданным новым продуктам, продаже результатов венчурного проекта. После прекращения реализации и финансирования отдельных проектов или продажи венчура производится поиск новых проектов и их включение в портфель (пополнение портфеля новыми проектами взамен выбывших).

По зарубежным исследованиям при управлении портфелем проектов ставится одна из трех основных целей. Выбор той или иной цели определяет метод портфельного анализа.

1. *Максимизация стоимости портфеля* — распределение ресурсов таким образом, чтобы максимизировать стоимость портфеля по определенным параметрам (доходность инвестиций, вероятность успеха и др.).

2. *Баланс (сбалансированность) портфеля* — здесь принципиальным является достижение баланса проектов по определенным параметрам (например, оптимальный баланс долгосрочных и краткосрочных проектов; высокорискованных и низкорискованных, сбалансированность по рынкам, технологиям, категориям продуктов и типам проектов).

3. *Стратегическая важность* — главный интерес здесь в том, чтобы несмотря на все другие условия портфель проектов действительно отражал деловую стратегию компании — это основа для распределения ресурсов по проектам, рынкам, территориям (все проекты должны быть «в рамках стратегии»).