

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УСЛУГ В СФЕРЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

*И.И. Просвирина*

Современный бизнес характеризуется большими масштабами инвестиций в такие активы, как квалификация персонала. В связи с этим измерению отдачи на инвестиции в обучение уделяется все большее внимание. В статье приведены результаты исследования автором проблем, связанных с принятием решений об обучении топ-менеджеров компаний. Показана методика расчета эффективности инвестиций в обучение по программам бизнес-образования, основанная на проектном подходе.

*Ключевые слова:* бизнес-образование, эффективность услуг бизнес-образования, инвестиции в обучение, эффективность инвестиций в обучения.

Современный подход к управлению бизнесом находится под влиянием сложившейся в последнее десятилетие и все более усиливающейся тенденции к росту значения количественных показателей, участвующих в принятии решений. Отражением этой тенденции является повсеместное распространение таких инструментов управления, как KPI (ключевые показатели деятельности) и BSC (сбалансированная система показателей). Отличительной их особенностью является попытка квантифицировать не только традиционно измеряемые количественно стороны бизнеса, но и те сферы, результативность которых ранее считалась принципиально неизмеримой, в частности, управление человеческими ресурсами и маркетинг [1]. Поэтому все чаще потенциальные клиенты программ бизнес-образования задают вопрос: какую денежную выгоду будет иметь компания от предлагаемого обучения?

В настоящей статье показан один из возможных подходов, который позволяет не только ответить на этот вопрос, но и раскрыть методику расчетов эффективности услуг в сфере бизнес-образования. Методика является применением известных в управлении и финансах инструментов: проектного управления и расчета денежных потоков проекта. Однако специфика исследуемого управленческого решения поставила проблему интерпретации значений показателей эффективности, рассчитанных для проектов с невысокими инвестиционными, но со значительными операционными денежными потоками.

Проектный подход к управлению представляет собой современный способ реализации управленческих решений различного рода. Как правило, компании не назначают четких критериев, позволяющих отделить проект от решений текущего характера. Однако в большинстве случаев такой критерий существует, даже если формально и не назначен. Конечно, это масштаб предстоящих затрат. Как только количество денег, которые требуется вложить в реализацию управленческого решения, начинает превышать психологически заданную вели-

чину, со стороны руководства, несущего ответственность перед собственниками за уровень эффективности бизнеса, появляется требование рассчитать отдачу от планируемых вложений.

Существенный масштаб инвестиций означает, что срок реализации проекта, как правило, будет более одного года. В этом случае возникает понятие риска, поскольку точно спрогнозировать будущие доходы невозможно. Кроме того, значительный масштаб инвестиций требует определения источников его финансирования.

Таким образом, существуют следующие основные параметры проекта, которые должны быть заданы [2]:

- 1) сумма инвестиций;
- 2) распределение денежных потоков проекта во времени;
- 3) величина отдачи (или иная характеристика отдачи, которую можно пересчитать в денежные единицы);
- 4) риски проекта, их качественная и количественная характеристика;
- 5) финансовые потоки проекта, то есть поступление и возврат денежных средств.

В табл. 1 приведены результаты анализа проекта по указанным количественным параметрам. Таблица основана на данных, подготовленных для реальной компании в период переговоров об обучении одного из топ-менеджеров в программе MBA ЮУрГУ.

Применение проектного подхода к бизнес-образованию компании позволило сделать следующие выводы.

1. Проект должен иметь конкретную задачу, решить которую сможет сотрудник после обучения. В ином случае невозможно определить как вид, так и конкретную величину отдачи от более высокого качества управленческих решений. Следовательно, руководитель компании должен сформулировать эту задачу для обучающегося сотрудника.

2. Риски проекта не являются значительными для компании, поэтому ставка дисконтирова-

Количественные параметры проекта «Образование топ-менеджера компании по программе MBA»

№ п/п	Наименование	Значение	Характеристика
1	Сумма инвестиций	320 000 руб.	Сумма инвестиций распределена на 2 года, по 160 000 руб./год
2	Распределение денежных потоков во времени	Инвестиции осуществляются в течение 2-х лет, с оплатой каждые 6 мес.	Выход из проекта не затруднен и не требует затрат
3	Величина отдачи	Возникает как результат более высокого качества управленческих решений. Величина требует расчета	Отдача зависит от вида управленческих решений, которые наиболее актуальны для компании. Может быть получена в виде прироста выручки или экономии затрат компании
4	Риски проекта, их количественная и качественная характеристика	Сумма инвестиций составляет 0,12 % от суммы административных расходов компании (к расходам 2010 г.). Отсутствие отдачи от проекта приведет к росту накладных расходов компании на 0,12 %, или снижению прибыли менее чем на 1 %	1. Величина инвестиций не является для компании существенной (как правило, в качестве существенной величины принимаются суммы более 5 % от заданного показателя, например, активов компании, суммы прибыли и др.). 2. Неудача проекта практически не влияет на уровень операционного риска компании, измеряемого долей постоянных расходов в сумме выручки: для сохранения операционного риска на прежнем уровне требуется рост выручки приблизительно на 1400 тыс. руб., или менее чем на 0,1 %. 3. Плата за выход из проекта отсутствует
5	Оборотные средства компании	Обходятся в среднем под кредитную ставку банка по краткосрочным кредитам для компании	Если рассматривать затраты на бизнес-образование как инвестицию, а не текущий расход, то к сумме ежегодной инвестиции должна быть добавлена величина платы за капитал, извлеченный из оборота. Если предположить, что уровень ставки по кредитам 18 % годовых, то дополнительная сумма процентов за кредит составит 28,8 тыс. руб. в год, за 2 года проекта – 57,6 тыс. руб. Ежегодный прирост затрат компании составит 0,02 %

ния может быть невысокой. Однако для в дальнейших расчетах примем ее в размере 25 %, или на уровне, принятом для большинства проектов в России до кризиса.

На следующем этапе расчетов эффективности инвестиций определяется, какое управленческое решение является актуальным для компании, для которой производится расчет. Анализ показывает, что деятельность компании в последние 2 года сконцентрировалась на работах по государственному заказу. В ближайшее время не следует ожидать переключения деятельности на открытый рынок. Во-первых, потому, что для осуществления этой деятельности в компании накоплены и сконцентрированы специфические ресурсы, которые трудно использовать в иных целях. Положительной характеристикой этих ресурсов является то, что конкурентам трудно их воспроизвести, поэтому в таких условиях можно получать прибыль выше среднеотраслевой.

Во-вторых, в настоящее время активность частных инвесторов низка, и рынок государственных заказов более привлекателен.

В связи с этим прирост входящего денежного потока зависит от размера государственных заказов. В отличие от открытого рынка, возможности роста этого денежного потока в результате улучшения деятельности топ-менеджмента ограниче-

ны. В этом одно из отличий данной деятельности от бизнесов, ориентированных на открытые рынки и борющихся за «передел» этих рынков для увеличения своей доли.

Исходя из этого, реальный прирост денежного потока компании может быть достигнут только за счет снижения «исходящего» денежного потока. Исходящий денежный поток происходит путем снижения выплат, связанных с осуществлением основной и финансовой деятельности. Однако влияние на финансовые затраты компании ограничено в связи с тем, что в настоящее время банки видят для себя повышенные риски финансирования реального бизнеса и держат кредитные ставки на высоком уровне. Компании практически лишены возможности выбирать способы финансирования и управлять величиной затрат на капитал.

Таким образом, компания в настоящее время может реально управлять денежным потоком только через относительное сокращение выплат по основной деятельности. Это можно считать стратегической целью компании на период 2011–2014 гг.: снизить выплаты по основной деятельности при сохранении уровня продаж. В свою очередь, это можно осуществить двумя путями:

1) сокращение текущих затрат (как переменных, так и постоянных);

2) изменение логистики снабжения с целью сокращения запасов. В условиях низкого спроса на ресурсы промышленного характера это правильная политика.

Для снижения выплат по основной деятельности требуется работа в направлении «Бизнес-процессы», то есть основные показатели достижения данной стратегической цели должны отражать состояние бизнес-процессов компании. В настоящее время наиболее эффективным способом управления затратами в мире считается процессное управление, или «abc-costing». По данным одной из ведущих в России компании по процессному управлению (<http://www.anatech.ru>), в результате внедрения процессного управления можно улучшить основные показатели деятельности в среднем от 10 до 30 % (табл. 2).

В расчете принято, что после обучения одного из топ-менеджеров компания сможет самостоятельно выполнить подготовительный этап внедрения процессного управления, а именно:

- разработка финансовой структуры компании;
- внедрение управления затратами по местам возникновения затрат (МВЗ);
- разработка прогнозной модели деятельности компании.

Альтернативные затраты на проведение этих работ следует рассматривать как прирост денежных потоков от проектных инвестиций в бизнес-образование. Примерная стоимость работ на рынке консалтинговых услуг составит не менее 1 000 000 руб., в том числе в 1-й год 800 000 руб., во 2-й год 200 000 руб.

Таким образом, при условии, что задачей обучающегося сотрудника является выполнение подготовительных работ по внедрению процессного управления, NPV проекта составит 480 тыс. руб., следовательно, проект эффективен (табл. 3). При этом в расчете не учтены эффекты от иных управленческих решений, качество которых, безусловно, повысится после обучения сотрудника.

П. Друкер еще в 1995 г. написал, что за весь период после Второй мировой войны, пока американские компании не знали о существовании экономической добавленной стоимости (EVA), действительно рентабельными были лишь немногие из них [3]. А ведь в настоящее время среди российских компаний практически нет таких, кто применяет эту модель для управления. Значит, только одно знание модели экономической добавленной стоимости создает стоимость для компании. А знание – прямой результат инвестиций в образовательный проект. Существует целый ряд примеров того, как слушатели реагируют на получение знаний и навыков использования ряда инструментов, изучаемых в бизнес-школах. Одно из частых высказываний – сожаление, что данные знания получены только сейчас, а не раньше. Это происходит, как правило, в случаях, когда топ-менеджер или собственник долго (иногда 2–3 года) вынашивает идею, которая не реализуется потому, что отсутствует ясность по поводу рисков и последствий данного решения. Знание инструментов стратегического анализа для прояснения обстановки снимает барьеры для вхождения в проект.

Еще одна из выгод обучения заключается в том, что часто топ-менеджеры формируют ошибочные представления о характере проблем ком-

Результаты внедрения процессной системы управления

Таблица 2

П О К А З А Т Е Л И, % (среднее значение по проектам 1997–2005 гг.)						
снижение накладных расходов	повышение загрузки персонала	снижение численности персонала	повышение загрузки оборудования	повышение производительности труда	снижение времени выполнения бизнес-процессов	снижение себестоимости продукции (услуги)
30,5	16,13	12,4	6	13	21	29,4

Расчет чистой приведенной стоимости проекта обучения топ-менеджера

Таблица 3

		Нулевой период	Первый год	Второй год
1	Денежный поток от инвестиционной деятельности (инвестиции в бизнес-образование), руб.	-160 000	-160 000	–
2	Денежный поток от операционной деятельности (приростный), руб.	–	800 000	200 000
3	Общий денежный поток, руб.	-160 000	640 000	200 000
4	Коэффициент дисконтирования (при ставке 25 %, с учетом всех рисков)	1	0,8	0,64
5	Дисконтированный денежный поток, руб.	-160 000	512 000	128 000
6	Чистая приведенная стоимость проекта, руб.	480 000		

пании. Так, вкладывают средства в автоматизацию информационных потоков, управление затратами, построение бизнес-процессов, в то время как основная проблема кроется в слабой работе с рынком, потребителем, простом «хронологическом» отставании от конкурентов. Правильное видение проблемы и своевременное ее решение – это в большинстве случаев не результат сверхъестественных способностей менеджера, его интуиции, как иногда пытаются представить, а результат конкретного знания о внешнем окружении компании, конкурентах (в том числе, среднеотраслевых показателях деятельности), общепринятых правилах работы в данной отрасли, методах реагирования на сигналы рынка.

Для каждого из приведенных примеров можно представить стандартные расчеты денежных потоков, сопутствующих конкретному управленческому решению. Принятое вовремя решение дает не пропорциональную временному лагу (время на принятие решения), а намного более высокую выгоду, поскольку конкуренты многократно ухудшают позицию компании, если меры не принимаются вовремя. Незамеченная проблема или неправильная ее формулировка вообще может привести (и приводит) к потере денег, инвестированных в «ложную» проблему.

Приведем еще один пример, демонстрирующий выгоды обучения. Слушатель одной из групп программы MBA после выполнения достаточно сложных расчетов по проекту показал, что планируемый собственниками компании в ближайшее время проект не сбалансирован по входящим и исходящим ресурсам и в настоящее время по объективным причинам (ограниченная рынком цена) нет возможности добиться окупаемости инвестиций в разумные сроки. Это позволило отказаться от проекта и предотвратить инвестиции в сумме более 1,5 млн долл.

Как посчитать эффективность инвестиций в обучение в данном случае? Рентабельность инвестиций (ROI) такого проекта будет нереально высока, если принять за доходы от проекта величину отрицательного чистого дисконтированного денежного потока, которого удалось избежать и который разрушал бы стоимость компании в случае вхождения в проект. В этой связи остановимся на одной из серьезных проблем применения общепринятых показателей эффективности проектов для обоснования управленческих решений по обучению сотрудников: рассчитываемые показатели не коррелируют с общепринятыми показателями отдачи на вложенный капитал. Так, в статье [4] указывается, что «если значение  $ROI^1 < 20\%$ , то осуществленные инвестиции неэффективны. Показатель в  $20\%$  – стандартный для «спокойных» компаний, занимающих

устойчивое положение на рынке; данное значение говорит о сохранении стабильной позиции организации на рынке. Если  $20\% < ROI < 150\%$ , то инвестиционный проект был удачен и эффективен. Агрессивные предприятия должны ориентироваться на ROI около  $150\text{--}200\%$ ».

Почему возникают повышенные требования к значениям ROI? Убедительного ответа на этот вопрос пока исследователи не получили. Мы неоднократно наблюдали подобные рассуждения со стороны собственников бизнеса в момент принятия решения об оплате за обучение топ-менеджеров компаний по программе MBA, которые подтверждают наличие завышенных требований к величине отдачи на инвестиции в персонал.

Естественным предположением будет сопоставление с уровнем риска этих затрат, что в случае традиционных инвестиций является наиболее верным подходом к определению ставки отдачи на капитал. Действительно, существуют подтвержденные данные о высоком риске инвестирования в персонал, основанные на том, что любой сотрудник, прошедший обучение, имеет в соответствии с Трудовым кодексом право (в отличие от других ресурсов, принадлежащих компании, как правило, на праве собственности) уйти из компании вместе с полученными за счет компании компетенциями. Однако высокая текучесть должна приводить к снижению эффекта от инвестиций в персонал, усредняя профессиональные компетенции. Можно предполагать, что это должно приводить к снижению нормы дохода на капитал до уровня общепринятых ставок, но на практике этого не происходит.

Проведенные нами исследования показали, что одним из обоснований возможности высоких и очень высоких ставок отдачи на капитал при инвестировании в персонал, прежде всего в обучение и переподготовку, является то обстоятельство, что такие затраты не являются инвестицией «полного цикла», то есть создающей весь комплекс необходимых для производства и продажи продукта ресурсов. Высокие ставки доходности, действительно, могут быть получены на практике не вопреки экономической теории, а потому, что прирост выручки в результате обучения персонала происходит на имеющихся основных средствах, нематериальных активах и др. (когда есть резервы производственной мощности). Как только ресурсы компании исчерпываются, и дальнейший рост выручки невозможен даже при очень эффективном обучении персонала – возникает потребность в инвестициях полного цикла, реализуемых в виде традиционного инвестиционного проекта с обычными ставками на инвестированный капитал.

С точки зрения макроэкономики, в случае обучения сотрудников и выполнения ими управленческих задач более высокого уровня происходит процесс, обратный аутсорсингу – инсорсинг. Другими словами, работу, которую до обучения

<sup>1</sup> Для инвестиционного проекта с периодом осуществления более 1 года аналогом ROI является внутренняя норма доходности (IRR).

можно было выполнить только с помощью привлечения внешних ресурсов (консалтинговых компаний), после обучения становится возможным выполнить самостоятельно. При этом происходит экономия в связи с тем, что сторонним компаниям не передается часть прибыли, которая по всем законам экономики принадлежит исполнителю работ. В процессе аутсорсинга происходит распределение прибыли в пользу исполнителя работ, поскольку на него перекладываются все сопутствующие данной работе риски: неполучения результата (тогда вознаграждение стороннего исполнителя может быть существенно сокращено), отказа от выполнения данной работы, передачи работы другому исполнителю (конкуренту) и т. д. Это еще одна из причин, объясняющих высокие ставки отдачи на инвестиции в обучение.

Таким образом, в настоящей статье показано, что прямую связь между обучением и последствиями, принятыми в расчет эффективности инвестиций в обучение, доказать трудно, если не представлять обучение в виде проекта с заданными целями и другими характеристиками.

Таким образом, анализ показал, что наибольшую выгоду от обучения получают те компании, которые ставят перед слушателями конкретные

цели и задачи. Это само по себе увеличивает отдачу от инвестиций в обучение, поскольку слушатель понимает ответственность за выполнение этой задачи и нацелен на глубокое освоение тех областей знаний, которые необходимы для ее решения. Кроме того, наличие конкретной цели позволяет применить проектный подход и использовать для обоснования решения об обучении весь инструментарий инвестиционного анализа.

#### *Литература*

1. *Управление инновационными проектами: учебное пособие / под ред. д.т.н., проф. В.Л. Попова. – Пермь: Изд-во ПГТУ, 2005. – 384 с.*
2. *Фокс, Дж. Конкурентные преимущества в денежном выражении / Дж. Джеффри Фокс, К. Грегори Ричард; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 296 с.*
3. *Друкер, П. Информация, которая действительно нужна руководителю: пер. с англ. / В кн.: Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с.*
4. *Лесников, И.Н. Инвестиционная составляющая в системе сбалансированных показателей оценки персонала / И.Н. Лесников // Управление персоналом. – 2009. – № 4. – С. 24–29.*

*Поступила в редакцию 23 января 2012 г.*

**Просвирина Ирина Игоревна.** Доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Оценка бизнеса и конкурентоспособности», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск). Сфера научных интересов – финансовая отчетность, оценка бизнеса, управление интеллектуальным капиталом. Тел.: (351) 263-69-34, e-mail: iprosvirina@mail.ru

**Irina Igorevna Prosvirina** is Doctor of Science (Economics), an associate professor, head of the Valuation of Business and Competitiveness Department, South Ural State University. Research interests: financial reporting, business valuation, management of intellectual capital. Tel: (351) 263-69-34, e-mail: iprosvirina@mail.ru