

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ СИСТЕМЫ ВПО В КОНТЕКСТЕ МОДЕЛИ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Л.Н.Жилина, доцент кафедры мировой экономики и экономической теории
Владивостокского государственного университета экономики и сервиса

В современных условиях кризиса и перемен в системе российского образования конкурентоспособность учреждений ВПО во многом зависит от того, смогут ли они привлекать инвестиции подобно бизнес-компаниям. Выжить в конкурентной борьбе смогут те университеты, которые рассматривают сокращение рынка, регулятивные изменения, финансовые ограничения (сокращение бюджетов, снижение возможностей родителей и студентов вкладывать средства в получение образования) как возможности и потенциал для развития. Сокращение бюджетных поступлений (и государственного заказа на подготовку кадров для народного хозяйства) в условиях демографической «ямы» не позволяет региональным университетам компенсировать выпадающий доход повышением оплаты за обучение для платных студентов. Чтобы заработать средства на развитие, университетам необходимы новаторские решения не меньше, чем бизнесу. Пытаясь внедрить новые проекты и дополнительные программы, в том числе инновационные, университеты сталкиваются с проблемами привлечения необходимых инвестиций. Эффективное использование ресурсов, сочетание инновационного и предпринимательского подходов в управлении процессами вуза способно создать возможности для активного роста и развития новых рынков соответствующих услуг даже в условиях сложных системных вызовов.

В современной России образовательные учреждения имеют право вести регулируемую соответствующим законодательством предпринимательскую деятельность. Вузы имеют серьезные стимулы для реализации дополнительных предпринимательских научно-образовательных проектов, приносящих доходы, вне зависимости от получаемых доходов из бюджетных источников. Применение налоговых льгот и освобождений для таких проектов связано с наличием неко-

торых условий и ограничений. При этом предпринимательская деятельность в университетах аналогична производственной деятельности предприятий по производству работ, товаров или оказанию услуг, а обобщенным следствием этого процесса является хозяйственный результат.

Многие университеты реализуют собственные научные, образовательные, консалтинговые и инновационные проекты, обеспечивая ресурсный обмен образовательной и научной деятельности. Основопологающим принципом реализации таких проектов является принцип самофинансирования внебюджетной образовательной и необразовательной деятельности, содержание которой существенно расширяется. В рамках ряда проектов одновременно осуществляется непредпринимательская и предпринимательская деятельность. При этом под *проектом* понимается комплекс взаимосвязанных мероприятий, действий, ориентированных на достижение неповторяющейся цели и результата в течение заданного ограниченного периода времени при установленном бюджете и представляющий собой однократную деятельность. Основными характеристиками и параметрами проекта являются его жизненный цикл, участники, стоимость, результат, эффективность.

Весьма интересный взгляд на определение эффективности в образовании приведен в работе Дональда Норриса¹. Автор делает различие между эффективностью и качеством, которое традиционно выступает мерилем эффективности деятельности образовательного учреждения. Большие расходы ресурсов зачастую рассматриваются как заменитель качества, а качественные меры часто предполагают дополнительные затраты, нежели результаты. Эти меры фокусируются на том, что может быть оценено и легко сравнимо и объединено в институциональное целое, а не руководствуются тем, что является важным для заинтересованных сторон. Правильнее же эффективность рассматривать с позиции заинтересованных лиц. «Эффективность – это своего рода диалог между заинтересованными лицами и организацией. Качество - монолог, произнося-

¹ Donald M. Norris. Redirecting Initiatives to Focus on Value. *WCET Conference, November 2003*. Режим доступа: http://www.strategicinitiatives.com/thought_leadership/technology.html

щийся организацией, либо теми, кто оценивает репутацию. Эффективность уравнивает три фактора: суть и качество результата, сущность опыта, через который достигается результат, и цену» (Donald M. Norris. Redirecting Initiatives to Focus on Value).

. Эффективная работа университета обеспечивается созданием «ценностной сети», которая представляет собой не просто последовательность этапов создания стоимости (как в концепции цепочки создания стоимости), а нечто более глубоко вплетенное в структурные связи и систему ресурсов и процессов университета. Такая ценностная сеть охватывает все элементы системы создания ценности - управление и стратегию, качество программ и услуг, возможности профессорско-преподавательского состава, инфраструктуру, академические и административные процессы, взаимоотношения.

Ценностная ориентация позволяет менеджменту анализировать непрерывные процессы и увеличивать эффективность на всех этапах оказания услуг. Повышение эффективности имеет безграничный потенциал. Рост производительности, инновации, процессы реорганизации, продуманные комбинации этих факторов могут повысить или даже кардинально изменить *ценность, которую* университет предоставляет всем заинтересованным сторонам, включая общество в целом. Эффективность, входящая в капитал университета – это мощный толчок к стратегической диверсификации и росту, когда новые ресурсы соединяются с потенциалом уже имеющихся активов. Фокусирование на повышении эффективности деятельности *акцентирует внимание* на творческом потенциале, а не на вовлечении дополнительных ресурсов в уже действующие программы. Кроме того максимизация эффективности предполагает выявление факторов хозяйственной деятельности, видоизменение, повторное использование и создание новых эффективных комбинаций. Также она ставит перед собой долгосрочные цели по привлечению новых инвестиционных ресурсов.

Стратегия развития предпринимательских научно-образовательных проектов вузов может выстраиваться и формализоваться на основе концепции системы сбалансированных показателей (ССП). Это предполагает формулирование

целей проектов в системе определенных взаимосвязанных перспектив, таких как финансы, клиенты, процессы и ресурсы. Для образовательных и научных организаций перспектива «финансы» обычно заменяется перспективой «общество». Каждая цель направлена на максимальное удовлетворение потребностей широкого круга заинтересованных сторон, к которым относятся сами образовательные учреждения и их персонал, учащиеся, региональный бизнес, профессиональные сообщества, органы власти и т.д. Для реализации целей разрабатываются задачи и системные мероприятия, назначаются ответственные. Опыт некоторых вузов подтверждает как применимость данной концепции в системе ВПО, так и ее эффективность.

Реализация инвестиционных проектов всегда преследует вполне определенную цель создания новой стоимости. В коммерческих организациях владельцами этой новой стоимости в случае успешности проектов становятся ее учредители и акционеры. Любой инвестиционный проект может рассматриваться как с позиций «внутреннего» анализа ожидаемых доходов, так и более обобщенно, с точки зрения создания стоимости бизнес-процессов или ценностно-ориентированного менеджмента (*Value Based Management, VBM*).

Коротко скажем о развитии концепции *VBM*. Дисциплина ценностно-ориентированного менеджмента, или управления на основе стоимости, возникла в конце 80-х годов прошлого века, удовлетворяя сформировавшуюся потребность корпоративного менеджмента в подходе, который привязал бы долгосрочное стратегическое мышление к планированию капитальных инвестиций. Концепция *VBM* объединила бизнес-стратегию и корпоративные финансы, дав интегрированную экономическую основу для анализа инвестиций. В рамках подхода *VBM* измеряются и анализируются такие значения как *свободный денежный поток (Free Cash Flow, FCE)*, *экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added, EVA)*, *рентабельность инвестиционного денежного потока (CFROI)*. Все это позволило практикам понять и объяснить, что движет финансовыми результатами, делать обоснованные финансовые прогнозы и находить новые стратегии для создания большей акционерной стоимости в ре-

зультате реализации инвестиционных проектов. В начале 1990-х годов к управлению, основанному на стоимости, была добавлена организационная перспектива, что позволило привязать процессы распределения ресурсов и управления результатами к стратегии и сделать последовательным процесс стратегического планирования. После того, как организационные элементы были включены в *VBM*, стало ясно, что способность компании эффективно управлять ради стоимости может стать источником конкурентного преимущества сама по себе¹.

Ключевыми принципами системы *VBM* являются следующие: наиболее полное использование ценности каждого актива и ресурса; корректный выбор и измерение ключевых параметров эффективности и управление бизнес-процессами на основе их использования; идентификация и устранение факторов, разрушающих ценность; создание такой организационной культуры, где сотрудники понимают свою роль в создании ценности.

На протяжении последних нескольких лет основанное на стоимости управление превратилось во всеобъемлющую дисциплину, известную как управление ради стоимости (*Management for Value, MFV*). Это целостный подход как в стратегическом, так и в операционном управлении, нацеленный на максимизацию ценности для заинтересованных сторон. Следует отметить, что компании часто идут по пути, похожему на эволюцию *VBM*: сначала они внедряют основанные на стоимости показатели, затем адаптируют процессы принятия стратегических решений к интересам акционеров, а после фокусируются на развитии более сложных управленческих процессов, когда *MFV* включает в себя все аспекты бизнеса, становясь общей структурой управления.

Говоря о предпринимательских научно-образовательных проектах вуза, автор полагает, что к их оценке вполне применима концепция *VBM*. Вопрос заключается в том, какие инструменты из набора показателей *VBM* приемлемы для оценки усилий менеджеров образовательных и научных проектов и какую стоимость (или ценность) необходимо измерять. На наш взгляд, для указанных

¹ Управление стоимостью: назад в будущее. По материалам: INSEAD Working Paper 2000/67/SM, "Are You (Really) Managing for Value?" by P. Haspeslagh, T. Noda, and F. Boulos источник: V-RATIO.RU // Стратегия и конкурентоспособность. – 2006. – №5(8). – С. 78 – 80.

проектов методологически и практически целесообразно оценивать ценность для заинтересованных сторон (*стейкхолдеров*). Эффект повышения отдачи на вложенные материальные и интеллектуальные ресурсы для заинтересованных сторон в проектах аналогичен созданию долгосрочного потока наличности для акционеров в коммерческом проекте.

Ввиду того, что предпринимательские образовательные и научные проекты вуза предполагают формирование доходных денежных потоков, для количественной оценки прироста стейкхолдерской ценности предлагается применить модель *VBM* и в её рамках рассчитывать стоимость операций проекта (*Value of Operations, V_{op}*).

Для расчета значения *V_{op}* необходимо спрогнозировать на ограниченном временном горизонте свободный денежный поток (*Free Cash Flow, FCF*) и темп его роста на дальнейшую перспективу, затем рассчитать приведенную стоимость прогнозного свободного денежного потока и терминальной стоимости (на бесконечном горизонте) по средневзвешенной стоимости капитала компании. Формула оценки стоимости операций (базовая модель) будет выглядеть следующим образом:

$$V_{op} = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+k)^t} + \frac{FCF_t * (1+g)}{(k-g) * (1+k)^t}, \text{ где}$$

FCF - свободный денежный поток проекта;

t - прогнозный горизонт свободных денежных потоков проекта;

g - темп роста свободного денежного потока после прогнозного горизонта;

k – средневзвешенная стоимость привлеченных для реализации проекта ресурсов.

Базовую модель оценки можно расширить за счет такой составляющей, которая будет являться своего рода показателем рыночной добавленной стоимости, рассчитываемой для публичных компаний. Это величина *добавленной стейкхолдерской ценности*. Целесообразность введения этой составляющей продиктована тем, что цены на продукты и услуги научно-образовательных

проектов не являются в полной мере рыночными, а, скорее, в значительной степени социально ориентированными. Последовательность оценки добавленной стейкхолдерской полезности может быть следующей: сначала идентифицируются и описываются добавленные социально-экономические эффекты для стейкхолдеров в терминах стоимостей и их весовые значения, затем определяется интегральное средневзвешенное среднегодовое стоимостное значение значимых эффектов на прогнозном горизонте планирования, далее экспертно оценивается среднегодовой темп роста этого значения. В конечном итоге все данные вводятся в модель дисконтирования с постоянным ростом (известную как модель Гордона и используемую для оценки стоимости акций по дивидендному потоку). Ограничение модели будет состоять в определенной условности или субъективности учета добавленных социально-экономических эффектов.

На наш взгляд, применение данной модели будет содействовать повышению управляемости системы, позволяя менеджменту вузов принимать к реализации те проекты, которые в действительности создают ценность для клиентов и организации в целом.