

Концепция управления по стоимости и образовательные проекты

Настоящая статья посвящена оценке возможностей применения модели ценностно-ориентированного управления к проекту создания международного научно-образовательного консалтингового центра на базе ВГУЭС.

Одной из важнейших тенденций в мировом социально-экономическом развитии является тенденция активизации интеграционных процессов в сфере образования. Примерами интеграции на региональном и субрегиональном уровнях являются Европейская интеграция 29 стран в рамках Болонской декларации (1999 г.) и сотрудничество в области образования Японии, КНР и Республики Корея в соответствии с Декларацией 2003 года. Не менее важное место в образовательных интеграционных процессах занимают проекты институционального уровня. Их сущность заключается в создании научно-образовательных комплексов (НОК), взаимоувязанных с потребностями общественного производства.

Научно-образовательные комплексы в широком смысле этого понятия существуют на всех уровнях народного хозяйства — микро, мезо, макро. На микроуровне НОК представлен интеграцией научных и образовательных учреждений (возможно, на базе одного из них), причем характер такой интеграции может быть международным. Организационные структуры интегрированных научно-образовательных комплексов разных стран имеют ту или иную специфику (например, по организационно-правовой форме: корпоративные университеты, ассоциации, консорциумы), но все имеют набор объективно взаимодействующих друг с другом структурных и функциональных элементов²: миссию комплекса, накопленные и структурированные массивы информации (знания), человеческий потенциал, организационную структуру, динамические элементы, материально-техническую базу. Экономическая целесообразность интеграции заключается в создании структур и активов коллективного пользования, таких как центры технологического трансфера и инноваций, центры общего пользования уникальным оборудованием и программным обеспечением, общие электронные библиотеки.

В последние годы в России интенсифицировалась нормативно-правовая деятельность, направленная на обеспечение правового статуса, создание и регулирование деятельности интегрированных научно-образовательных структур. По сути, государство признало создание учебно-научных комплексов одной из основных форм межотраслевой интеграции науки и образования³. Еще раньше образовательные учреждения получили право вести регулируемую соответствующим законодательством предпринимательскую деятельность. Появились серьезные стимулы для развития в сфере образования деятельности приносящей доходы, вне зависимо-

¹ Жилина Лилия Николаевна – доцент кафедры «Мировая экономика и экономическая теория» ВГУЭС

² Розанова Н., Савицкая Е. Экономика образования. Вузы в XXI веке: вызов со стороны исследовательской работы // Вопросы экономики. – 2006. – №7. – С. 118 - 128.

³ Международный научно-образовательный консалтинговый центр в области информатики и электроники: концептуальная модель, механизм управления и стратегия развития: / под.общ.ред. Г.И.Лазарева. – СПб: Изд-во Политехн. Ун-та, 2008. – С.29, 35.

сти от получаемых доходов из бюджетных источников¹. При этом предпринимательская деятельность вуза или вузовской ассоциации аналогична производственной деятельности предприятий по производству работ, товаров или оказанию услуг, а обобщенным следствием этого процесса является хозяйственный результат.

В рамках реализации задачи комплексной интеграции науки и образования во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса предлагается создать Международный научно-образовательный консалтинговый центр (МНОКЦ) в области электроники и информационных технологий. МНОКЦ, как сетевой брокер, будет координировать ресурсный обмен при осуществлении образовательной и научной деятельности, а также реализовывать собственные научные, образовательные, консалтинговые и инновационные проекты². Основопологающим принципом финансирования МНОКЦ будет принцип самофинансирования в операционном периоде вследствие осуществления внебюджетной образовательной и необразовательной деятельности. При этом содержание деятельности существенно расширяется, что предполагает осуществление одновременно непредпринимательской и предпринимательской деятельности.

Описание денежных потоков такой предпринимательской деятельности будет иметь аналогичную логику описания денежных потоков коммерческой фирмы, которая включает такие последовательные этапы как: производство и реализация услуг, товаров, работ, получение и распределение дохода от реализации, возмещение издержек производства, уплата налогов и реинвестирование в операционную деятельность. Представляется, что на первых этапах деятельности Центра получение чистого дохода и выплаты налогов на этот чистый доход не рассматриваются как основные результаты деятельности, поскольку и сам Центр, и организации-учредители, по определению являются некоммерческими организациями, не созданными для обеспечения поступления дополнительных налоговых платежей в бюджеты. Поэтому задача максимизации налогов как результат деятельности Центра не ставится, но в перспективе такой результат можно рассматривать как возможный.

Стратегия развития МНОКЦ выстроена и формализована на основе ССП. При этом она нацелена на максимальное удовлетворение потребностей широкого круга заинтересованных сторон, к которым в частности отнесены: образовательные учреждения и научные организации (национальные региональные и зарубежные), региональный бизнес, профессиональные сообщества, студенты и аспиранты (в том числе и иностранные), школьники, государственные структуры, органы власти. Стейкхолдерский подход стратегии МНОКЦ поддерживается той идеей, что группы заинтересованных сторон должны быть равноправны в том смысле, что запросы всех групп должны быть учтены с учетом их важности для организации на разных этапах ее развития³.

Итак, речь идет о достаточно крупном образовательном проекте, который является по своей сути инвестиционным проектом, имеющем основные признаки инвестиционного проекта (временные рамки, новизну и уникальность процессов, все присущие инвестиционному проекту «нормальные» денежные оттоки и притоки, обеспечивающие внутреннюю ставку доходности, а также владельца бизнес-

¹ При этом применение налоговых льгот и освобождений связано с наличием некоторых условий и ограничений.

² Международный научно-образовательный консалтинговый центр в области информатики и электроники: концептуальная модель, механизм управления и стратегия развития: / под.общ.ред. Г.И.Лазарева. – СПб: Изд-во Политехн. Ун-та, 2008. – С.29.

³ Там же, с.35

процессов)¹. 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, FCF)*, *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 результате 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 себе².

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 к стратегическому, так и к повседневному управлению, нацеленному на максимизацию стейкхолдерской стоимости. 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 управлен-

¹ По определению Мирового банка **проект** – это 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.

² 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.

ческих процессов, когда MFV включает в себя все аспекты бизнеса, становясь общей структурой управления.

Рассматривая проект МНОКЦ, автор полагает, что концепция VBM вполне применима к некоммерческим организациям, в частности, к образовательным. Вопрос заключается в том, какие инструменты из набора показателей VBM приемлемы для оценки усилий менеджеров образовательных проектов и какую стоимость (или ценность) необходимо измерять. На наш взгляд, для данного проекта методологически и практически целесообразной является оценка стейкхолдерской ценности. Эффект повышения отдачи на вложенные материальные и интеллектуальные ресурсы для заинтересованных сторон в рассматриваемом проекте аналогичен созданию долгосрочного потока наличности для акционеров в коммерческом проекте. Вместо создания дивидендов для акционеров коммерческой организации дополнительные денежные потоки проекта будут реинвестироваться с целью повышения качества обслуживания клиентов, обновления и наращивания активов и интеллектуальной капитализации как собственно проекта (центра), так и университета в целом.

Ввиду того, что функционирование Центра предполагает формирование доходного денежного потока, который будет направляться на дальнейшее развитие, а наличие неоперационных активов и долгосрочных долговых обязательств не предусматривается, для количественной оценки прироста стейкхолдерской ценности предлагается применить модель VBM и в её рамках рассчитывать стоимость операций проекта (*Value of Operations, V_{op}*), которая должна быть первой составляющей общей оценочной модели. В качестве второй составляющей предлагается принять оценку добавленной *стейкхолдерской полезности* МНОКЦ.

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 FCF и терминальной стоимости (на бесконечном горизонте) по средневзвешенной стоимости капитала компании. Применительно к МНОКЦ описание расчета и/или оценки параметров данной модели приведены ниже.

- Свободный денежный поток, FCF : из чистого операционного дохода, рассчитанного по доходным и расходным денежным потокам бизнес-процессов с учетом специфики налогообложения, вычитается величина приращения операционного капитала. Хотя система бухгалтерского учета некоммерческой организации не предполагает формирование стандартной балансовой отчетности, рассчитать чистые остатки основного и оборотного операционного капитала в конце отчетного периода вполне возможно.
- Прогнозный горизонт свободных денежных потоков, t : может составлять от 3 до 5 лет.
- Темп роста свободного денежного потока после прогнозного горизонта, g : определяется экспертным путем.
- Ставка дисконтирования, k : для упрощения в качестве WACC может приниматься ставка рефинансирования Центрального Банка, так как основным заказчиком услуг Центра с точки зрения социально-экономических эффектов является бюджетная система¹.

¹ Впрочем, вопросы, связанные с собственностью на активы, создаваемые в ходе предпринимательской деятельности научно-образовательного центра, а, следовательно, и оценка требуемой доходности со стороны негосударственных владельцев капитала, лежат вне рамок рассмотрения данной статьи.

Формула оценки стоимости операций (базовая модель) будет выглядеть следующим образом:

$$V_{op} = \sum_{t=1}^{3+5} \frac{FCF_t}{(1+k)^t} + \frac{FCF_t * (1+g)}{(k-g) * (1+k)^t}$$

Далее базовую модель оценки предлагается расширить за счет такой составляющей, которая будет являться своего рода показателем рыночной добавленной стоимости, рассчитываемой для публичных компаний. Это величина *добавленной стейкхолдерской полезности*. Необходимость введения этой составляющей продиктована тем, что цены на продукты и услуги МНОКЦ не являются в полной мере рыночными, а, скорее, в значительной степени социально ориентированы. Последовательность оценки добавленной стейкхолдерской полезности может быть следующей: сначала идентифицируются и описываются в терминах денежных стоимостей ($V_{S1}, V_{S2}, \dots, V_{SN}$) и весовых значений (w_1, w_2, \dots, w_N) добавленные социально-экономические эффекты для стейкхолдеров; затем определяется интегральное средневзвешенное среднегодовое стоимостное значение значимых эффектов на прогнозном горизонте планирования t , V_S ; далее экспертно оценивается среднегодовой темп роста этого значения, g_1 . В конечном итоге все данные вводятся в модель дисконтирования с постоянным ростом¹:

$$PV V_S = V_S * (1 + g_1) / (k - g_1), \text{ где}$$

$$V_S = \frac{\sum_{i=1}^T V_{SN} * w_N}{T}.$$

Ограничение модели состоит в определенной условности или субъективности учета добавленных социально-экономических региональных эффектов. Методика стоимостной оценки таких эффектов требует специальной проработки.

Полная модель оценки стоимости международного научно-образовательного центра будет выглядеть так:

$$V_{\text{МНОКЦ}} = V_{op} + PV V_S = \sum_{t=1}^{3+5} \frac{FCF_t}{(1+k)^t} + \frac{FCF_t * (1+g)}{(k-g) * (1+k)^t} + \frac{V_S * (1+g_1)}{(k-g_1)}.$$

На наш взгляд, применение данной модель будет содействовать повышению управляемости системы, позволяя внутренним стейкхолдерам (менеджерам, сотрудникам) понимать источники конкурентных преимуществ и дополнительной потребительской стоимости Центра, а внешним стейкхолдерам (клиентам, регуляторам, потенциальным поставщикам и инвесторам) оценивать *качество ценностного предложения* Центра.

¹ Известная как модель Гордона и используемая для оценки стоимости акций по дивидендному потоку.