

## Бенчмаркинг как инструмент повышения финансовой эффективности инновационного проекта

Вепрева Н.С.<sup>30</sup>

*В соответствии с тем что стратегическим приоритетом развития России объявлен переход на инновационную экономику, значительное количество промышленных предприятий разрабатывает и реализует различные инновационные проекты. Однако из-за отсутствия систем проектного управления и опыта работы с такими проектами финансовая эффективность их незначительна. Одним из способов повышения финансовой эффективности инновационных проектов является использование такого инструмента, как бенчмаркинг.*

*JEL: M21, L21*

*Ключевые слова: проект, риски, финансы, цели, ключевые показатели эффективности*

Под бенчмаркингом в общем случае понимают сравнительную оценку результатов деятельности компании (по четырем направлениям системы сбалансированных показателей либо по показателям МСФО) с другими компаниями в рамках отрасли либо смежных отраслей. В частности, под финансовым бенчмаркингом понимают выполнение финансового анализа и сравнение результатов эффективности использования активов для определения конкурентоспособности компании (Дерески, Кристофер, 2008).

Кроме анализа результатов деятельности компания может использовать так называемые «лучшие практики», то есть применение в процессе управления компанией тех инструментов, которые успешно применяются в других компаниях.

Проблемой в данном случае является определение «доноров», то есть компаний, на примере которых можно выбирать, оценивать эффективность и транслировать на собственные бизнес-процессы инструменты управления. Однако для адекватного использования бенчмаркинга необходимо создание альянса, где компания-донор добровольно раскроет часть информации об инструментах и эффективности их использования. В данном случае удастся понять не только то, как работает сам инструмент, но и его взаимосвязь с другими функциями, а также этапы его развития и особенности применения. Это существенный аспект, который позволит не только избежать ошибок внедрения, но и сэкономить на процедурах due diligence, что позволит сократить бюджет на бенчмаркинг.

Бенчмаркинг, будучи фактически инструментом по внедрению изменений, становится мощным катализатором риска при неверном использовании. Связано это с тем, что в самолетостроении очень важным фактором является безопасность полетов, в связи с этим существуют требования законодательства, жестко регламентирующие авиастроение. Для работы на международном рынке требования к производителю компонентов российского законодательства дополняются международными. Таким образом, с одной стороны, требуется жестко соблюдать правила, с другой – крайне взвешенно подходить к изменениям, поскольку производственные ошибки могут сказаться на многом: безопасности полетов, стоимости устранения ошибки, репутации компании на мировом рынке, завоевание которого стратегически важно для страны. Именно поэтому важен каждый шаг, а первый – определяет направление. В бенчмаркинге одной из первых стадий процесса является выбор партнера

---

<sup>30</sup> Ведущий преподаватель кафедры менеджмента Сибирско-Американского факультета Иркутского государственного университета, заместитель начальника отдела управления программ по международной кооперации Иркутского авиационного завода – филиала ОАО «Корпорации «Иркут».

(см. таблицу 1).

Таблица 1

## Оценка вариантов использования доноров для бенчмаркинга

Классификация предприятия – донора	Доступ к информации	Метод получения информации	Необходимость адаптации методов с учетом специфики бизнеса
Конкуренты	Доступ к информации весьма ограничен	Использование открытых источников информации, обмен опытом в рамках конференций, семинаров	Низкая (если бенчмаркинг проводится в зоне, выступающей объектом конкуренции)
Партнеры (заказчики, поставщики, др.)	Доступ к информации возможен	Использование открытых источников информации, обмен опытом в рамках конференций, семинаров организация практического обучения приглашение представителей компании для проведения семинаров/сессий, направленных на практическую демонстрацию	Средняя (заказчик: отрасль та же, этап производства зачастую следующий после того, что выполняет поставщик; поставщик – отрасль может отличаться, однако этап производства, предыдущий тому, который выполняет заказчик)
Предприятия другой сферы бизнеса, не являющиеся ни конкурентами, ни партнерами	Доступ к информации ограничен	Использование открытых источников информации, обмен опытом в рамках конференций, семинаров организация практического обучения приглашение представителей компании для проведения семинаров/сессий, направленных на практическую демонстрацию	Высокая (необходимо принимать во внимание отличия отрасли, способы организации производства и т.д.)

Выбор партнеров по бенчмаркингу для предприятия авиапромышленной отрасли можно начать с рассмотрения конкурентов. Их, в свою очередь, традиционно разделяют на прямых (выпускающих тот же самый продукт или очень близкий по характеристикам) и косвенных (либо потенциально способных выпускать аналогичный продукт, но более качественно и с меньшими издержками, либо уже выпускающих схожий продукт). К первой категории в российской действительности можно отнести ряд российских предприятий, выпускающих аналогичные летательные аппараты (далее – ЛА) или же отдельные компоненты для них, и также крупнейших зарубежных игроков, выпускающих аналогичные или даже опережающие по своим характеристикам ЛА и отдельные компоненты для них. И с первыми, и со вторыми возможен обмен опытом в рамках регулярно организуемых выставок и конференций.

Ко второй категории потенциальных доноров отнесем заказчиков. Это предприятия, выполняющие определенные работы с изготовленным для них продуктом и, что возможно, осуществляющие и самостоятельный выпуск такого продукта наряду со своими заказчиками.

В этом случае очевидна возможность и применимость любой инициативы по бенчмаркингу с принятием во внимание культурного фактора, особенностей законодательства, а также объемов производства. В остальном же, к примеру, характер организации производства, может быть практически полностью скопирован с учётом культурных особенностей (если применимо). Поставщики также относятся ко второй категории, хоть и очевидно, что их метод работы с сырьем отличается, но и здесь возможно транслирование применимых подходов, опять же, с учетом особенностей производства, культурного фактора (если применимо), особенностей законодательства.

Что касается третьей категории – необходимо сравнение методов организации работ по ключевым параметрам: объем и длительность цикла производства, требования, рыночная ситуация (высоко ли ценовое давление издержек), культурные особенности (если предприятия функционируют в разных культурах) и метод организации производственного проекта в рамках предприятия.

Наибольший эффект может дать использование бенчмаркинга для управления инновационными проектами. Действительно, разработаны типовые инструменты планирования и управления проектами, которые позволяют формализовать процессы проектов для снижения рисков. При этом использование адаптированных инструментов, успешно зарекомендовавших себя при реализации похожих проектов, является оправданным и позволяет повысить эффективность управления.

Как показывает практика, принятые по умолчанию и функционирующие инструменты управления проектом в сфере сборки автомобилей могут быть применены для программ по выпуску авиакомпонентов. Существенно то, что внедрение проектного подхода к управлению программами по выпуску авиакомпонентов придает финансовой эффективности, свойственной проектам предприятия-партнера по бенчмаркингу, потому что в случае ее отсутствия, проект либо не рассматривается как возможный для исполнения, либо, в случае стратегической значимости проекта, создается план по достижению такой эффективности. Управление проектом как подход позволяет эффективно достигать целей этого плана. Инструменты, используемые в управлении финансами проекта, формулировки требований к проекту, управления по целям и управления рисками в проекте являются наиболее важными в рассматриваемом контексте.

Действительно, одним из важных этапов управления проектом является управление финансами. В общем случае задачами управления финансами проекта являются (Хофман, 2006):

- Экономичность.
- Стратегическая направленность.
- Обеспечение непрерывной реализации проекта.
- Выполнение законных обязательств собственника проекта (например, относительно окружающей среды, безопасности).

Важно отслеживать непротиворечивость управления, то есть недопустима экономия за счет снижения уровня качества проекта.

Формализация проекта с точки зрения финансов предполагает:

- Четкое описание проекта (содержание, разграничение по времени).
- Определение обязанностей и сочетаний (основание для распределения бюджета).
- Перечисление пакетов работ и их отнесение к ответственному по финансам.
- Оценку использования ресурсов.
- Указание дополнительных затрат (текущие расходы серийного производства).
- Представление потоков платежей.
- Анализ затрат и эффективности.
- Оценку экономики проекта (рентабельность, амортизация, совокупный капитал).
- Гарантии финансирования (прямое финансирование через клиента, предоставление краткосрочных кредитов, покрытие бюджета).
- Предложение по проекту и утверждение.

Из перечисленного выше многое уже применяется в проектах производственных предприятий авиастроения, однако такие составляющие, как четкое описание проекта (или программы в случае серийной стадии изготовления), анализ затрат и эффективности, оценка экономичности и гарантия финансирования с обоснованной частью по управлению изменениями в проекте, стоит рассмотреть для внедрения в первую очередь. Описание проекта дает четкое представление о том, что это за проект, каков его масштаб, суть, кто руководитель и каковы основные цели. Важна формализация этого документа, поскольку лишь согласованная версия формирует единое понимание у всех заинтересованных сторон. Далее, анализ затрат и экономика – составляющая, которая дает прозрачность и понимание затратной части проекта. Оценка экономики позволяет понять, когда проект выйдет на самоокупаемость. Так становится понятным, когда проект «планово нерентабелен», а когда его нерентабельность стала постоянным, т.е. неуправляемым, показателем. И наконец, гарантии финансирования, особенно важные в случае высокзатратных проектов и сказываются на ходе проекта и его результатах. Частью гарантий финансирования являются гарантии финансирования в случае изменений. Ясно, что важным аспектом контракта является внесение изменений в изделие, это влияет на процесс реализации проекта, поскольку процесс создания авиатехники сложен, проходит в несколько этапов и цена изменений высока, особенно если изменение вносится на стадии завершения изготовления продукта. Таким образом, изменение, внесенное с опозданием, инициирует огромные затраты, поэтому ответственность, в том числе и финансовую, за проведение таких изменений необходимо четко формализовать в контракте. То есть для планирования потоков платежей может быть заимствована процедура составления и заключения контрактов. Поскольку рынок поставщиков ограничен, знание условий работы с данным поставщиком другого контрагента, специфика ценообразования, процедур согласования (в том числе принципиальных аспектов, по которым могут возникнуть расхождения) может как снизить затраты на проект, так и ускорить процесс заключения контракта.

Следующим принципиально важным объектом для бенчмаркинга является оценка рисков. Так как самолетостроение – это штучное производство, статистики по возможным рискам проекта в рамках одного предприятия не существует. Следовательно, заложить данные риски в бюджет проекта превентивно не представляется возможным. Бенчмаркинг рисков как таковых достаточно проблематично провести, поскольку риски уникальны для проекта и среды его реализации. Однако бенчмаркинг может быть полезен при выборе инструмента для общей проверки наличия рисков. В этом случае появляется возможность сформулировать риски и потом по каждому из них проработать сценарии реакции, чтобы минимизировать влияние рисков в процессе работы по контракту. В общем случае цель управления рисками в проекте – распознавание и оценка потенциальных рисков, и, при необходимости, ввод мероприятий по их снижению (Хофман, 2006).

Для проверки всевозможных рисков в проектах предприятия-донора применяется следующая форма (см. таблицу 2), ее рекомендуется использовать для проверки рисков проекта.

Таблица 2

## Лист проверки рисков проекта

Тип рисков	Название	V
1. Влияние на бизнес и преимущества реализации проекта	Стратегическое воздействие	
	Широкая поддержка	
	Качественный скачок	
	Уровень уверенности	
	Ожидаемые издержки/выгоды	
2. Размер проекта	Бюджет	
	Определены ли исходные данные	
	Временные ограничения и другие ресурсы	

3. Организационное влияние	На что оказывает влияния? Какое? Различные группы?	
	Географическое покрытие и месторасположение	
	Уровень изменения культуры	
	Легитимность изменений	
	Уровень сопротивления	
	Уровень вовлеченности руководства	
	Изменения в работах, навыках, отношениях, власти	
	Проигрывающие или выигрывающие	
	Уровень коммуникационной подготовленности	
4. Технические риски и сложность	Уровень опыта во внедряемых технологиях?	
	Релевантность по отношению к целям, надежности,	
	Цепная реакция	
	Надежность поставщиков – техническая/коммерческая	
	Природа взаимоотношений	
	Взаимосвязи – особенно критические	
5. Управление проектом	Резюме и ожидания	
	Спонсорская поддержка	
	Процесс принятия решений в организации	
	Принятия решений в проекте	
	Подходящие методы и процессы для определения выходов	
	Жизненный цикл проекта	
	Планирование управленческих работ	
	Ресурсы	
	Обратная связь и прямая	
Управление всеми заинтересованными лицами проекта		

Таблица задает типы рисков для их проработки, перечисляя все возможные из них в рамках каждого типа. Первый тип связан с влиянием проекта на основной бизнес организации и рассматривает преимущества, которые дает реализация проекта. Второй тип связан с масштабом проекта, третий – с влиянием проекта на организационную составляющую предприятия, четвертый тип связан непосредственно с техническими сложностями в ходе реализации проекта, и пятый тип связан непосредственно с руководством проектом. Итак, в части рисков бенчмаркинг может лишь быть механизмом, дающим основу для их формулировки и анализа, но никак не определяющим их.

Таким образом, можно сделать вывод, что при помощи бенчмаркинга возможно инсталлировать ряд инструментов, повышающих финансовую эффективность проекта. В теории финансового менеджмента существует следующее определение: «расходование ресурсов в надежде на получение доходов в будущем, по истечении достаточно длительного периода времени» (Бирман, Шмидт, с. 13). Определение дано применительно к инвестициям, однако в ракурсе бенчмаркинга также применимо, поскольку и бенчмаркинг чаще всего подразумевает расходование, будь то финансирование работы консультантов или же собственного персонала, работающего в проекте по бенчмаркингу, а эффект от такой работы зачастую можно увидеть не сразу, особенно в рассматриваемой отрасли, поскольку подвергаемые бенчмаркингу инструменты нужно получить, изучить, протестировать, внедрить и только потом получить первый эффект от внедрения; однако наиболее корректно оценивать эффект после внедрения инструмента во всех проектах предприятия, где инструмент может быть применим. Также, не забывая о кривой обучения, стоит учитывать повышение эффективности использования инструмента по мере его освоения.

Итак, отнесем бенчмаркинг к инвестициям, причем реальным, поскольку бенчмаркинг чаще связан с проектно-изыскательскими работами. Соответственно, критерии оценки инвестиционных проектов можно использовать и для оценки эффективности проектов бенчмаркинга в разные периоды времени по отношению к проекту. Такие расчетные

показатели, как NPV (net present value – чистая дисконтированная стоимость), – при необходимости сравнить общие инвестиции в бенчмаркинг и чистые денежные потоки от его реализации в начале проекта (сложность будет в точности оценки прогнозируемых потоков); NTV (net terminal value – чистая терминальная стоимость) – при оценке бенчмаркинга в прошлом, насколько этот проект в итоге оказался эффективным для организации; PI (profitability index – индекс рентабельность инвестиции), показывающий уровень дохода на единицу затрат, и DPP (discounted payback period – дисконтированный срок окупаемости инвестиций), показывающий срок окупаемости инвестиций, будут корректны, поскольку учитывают временной фактор, столь важный в случае бенчмаркинга.

### Список литературы

1. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов / пер. с англ.: под ред. Л.П. Белых. М: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 1997.
2. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. М.: ЗАО «Олимп-бизнес». – 304 с.
3. Хофман И.М. G10104 Управление проектом MSPM – Управление проектом MAGNA STEYR // Групповой стандарт компании Magna Steyr. URL: <http://www.magna.com>.
4. Deresky, H. & Christopher, E. (2008), International management: managing across borders and cultures. Sydney: Pearson Education