

10.10. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

Кузнецова Е.В., к.э.н., ведущий консультант, группа компаний ЛАНИТ

Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики

Статья посвящена актуальным вопросам измерения результатов деятельности проектно-ориентированных компаний, оказывающих профессиональные услуги. Показано, что для таких компаний в связи со спецификой их деятельности применение ряда традиционных показателей имеет существенные ограничения. В статье проанализирована эта специфика и на основе анализа, предложена система финансовых показателей эффективности для различных уровней управления и способы их расчета. Расчет предлагаемых показателей проиллюстрирован на примерах.

Компании, для которых проектная деятельность преобладает над операционной, относят к проектно-ориентированным. Речь идет о научно-исследовательских, строительных, аудиторских, консалтинговых компаниях, ИТ-компаниях и ряде других, выполняющих контрактный портфель проектов для внешних заказчиков. Часть из перечисленных выше областей деятельности можно отнести к сфере оказания профессиональных услуг.

В данной статье будут рассмотрены основные специфические черты хозяйственной деятельности проектно-ориентированных компаний, работающих на рынке оказания профессиональных услуг, и предложена система финансовых показателей эффективности этой деятельности для целей ее планирования, контроля и анализа.

Основными особенностями хозяйственной деятельности, которые находят непосредственное отражение в финансовой отчетности рассматриваемой категории компаний, являются:

- существенная доля затрат на оплату труда в себестоимости работ / услуг;
- незначительная доля внеоборотных активов в структуре баланса;
- меньшая по сравнению с другими видами деятельности степень привлечения заемных денежных средств, поскольку компании, работающие в сфере оказания профессиональных услуг, традиционно стараются получить от заказчиков частичную предоплату;
- основным видом ресурсов в этих проектах являются трудовые ресурсы, использование которых также имеет свои особенности:
 - в основной массе сотрудники, занятые в проектной деятельности, являются высококвалифицированными и востребованными на рынке труда специалистами;
 - постоянно происходит формирование временных трудовых коллективов;
 - система мотивации сотрудников должна основываться на их вкладе в положительный финансовый результат проектов;
 - периоды занятости конкретного сотрудника в проектах могут чередоваться с периодами относительной его недозагрузки.

В настоящее время многие специалисты, занимающиеся разработкой системы показателей эффективности, основываются на идеях Р. Каплана Д. Нортона

[1], которые ввели понятие сбалансированной системы показателей эффективности организации, выделили четыре ее составляющие – финансовую, клиентскую, внутреннюю и составляющую обучения – и доказали, что система показателей служит измерителем реализации корпоративной стратегии. В статье рассматривается одна из четырех перечисленных групп, а именно группа финансовых показателей.

Конкретный набор финансовых показателей и определение их целевых значений являются индивидуальными для каждой компании и зависят от ее стратегических целей. Создавая систему финансовых показателей, необходимо помнить, что она должна согласовываться с показателями трех остальных значимых групп, как показано в [1].

Формируя систему показателей деятельности, необходимо помнить, что ее информационной основой является система управленческого учета, которая должна обладать соответствующим уровнем аналитичности и надлежущими функциональными возможностями. В частности, для проектно-ориентированной деятельности система управленческого учета должна адекватно отражать не только отдельные хозяйственные операции, но и финансовую структуру организации, основные параметры проектов, а также обеспечивать учет фактических трудозатрат, как показано в [3].

Все финансовые показатели, используемые для анализа эффективности деятельности компании, могут быть разделены на три основные группы: показатели текущей, инвестиционной и финансовой деятельности (в экономической литературе для названия группы показателей текущей деятельности обычно используется термин «операционная деятельность», но для проектно-ориентированных компаний автор предлагает использовать термин «текущая деятельность», поскольку с точки зрения проектного управления операционная деятельность является противоположностью проектной (табл. 1)).

Таблица 1

ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

№ группы	Наименование группы показателей	Содержание показателей
1	Показатели текущей деятельности	Отражают эффективность основной деятельности компании. Для проектно-ориентированных компаний это в первую очередь эффективность выполнения проектов по договорам с внешними заказчиками и эффективность использования персонала
2	Показатели инвестиционной деятельности	Отражают эффективность осуществляемых компанией инвестиций. Чаще всего в инвестиционном анализе используются такие показатели, как ROI – норма возврата инвестиций, NPV – чистая приведенная стоимость, IRR – внутренняя норма доходности
3	Показатели финансовой деятельности	Отражают эффективность привлечения компанией и использования ею различных источников финансирования

Некоторые авторы [2] выделяют и четвертую группу показателей – показатели стратегической эффективности. К таким показателям, например, можно отнести: **EVA** – экономическую добавленную стоимость; **EPS** – прибыль на акцию и т.п.

Эти показатели достаточно подробно описаны в экономической литературе. Однако в ряде случаев их применение для проектно-ориентированных компаний имеет, как показано в [5], свою специфику в силу особенностей структуры издержек и баланса таких компаний. Поэтому такие показатели, как рентабельность собственного капитала, оборачиваемость активов, коэффициенты финансовой зависимости, могут оказаться не слишком информативными при анализе их деятельности. В работе [5] в качестве основных финансовых показателей для таких компаний предлагается использовать чистый денежный поток, маржинальную прибыль на одного сотрудника, долю расходов на оплату труда в выручке и чистую прибыль на партнера/на акцию. Для компаний, имеющих более сложную структуру издержек и значительную долю внеоборотных активов и запасов в валюте баланса, например, выполняющих проекты в строительстве, применение традиционных показателей оправдано и дает хорошие результаты.

В табл. 2 приведен примерный перечень финансовых показателей текущей деятельности для проектно-ориентированных компаний, оказывающих профессиональные услуги, для трех уровней управления:

- управления проектами;
- управления подразделениями, выполняющими проекты;
- управления компанией в целом.

Соотнесение этих показателей с уровнями управления обусловлено необходимостью закрепления ответственности за достижение каждого из показателей за одним конкретным сотрудником – директором компании, финансовым директором, руководителем департамента или отдела, руководителем проекта.

В предлагаемой структуре показателей будем считать производственные подразделения, выполняющие проекты по договорам с внешними заказчиками, центрами прибыли, руководители которых несут ответственность за доходы и расходы подразделения, а коммерческие подразделения (например, отделы продаж) – центрами дохода.

При расчете приведенных в таблице показателей на одного сотрудника должна использоваться среднесписочная численность за соответствующий период.

Поскольку в проектно-ориентированных компаниях одной из наиболее существенных статей затрат являются расходы на оплату труда, для них важно использование показателей, основанных на величине фонда оплаты труда (ФОТ) и среднесписочной численности сотрудников, а также показателей, отражающих эффективность использования персонала. В этой связи необходимо упомянуть чрезвычайно актуальный показатель – коэффициент использования (утилизации) персонала в работе на проектах. Он до некоторой степени аналогичен показателю загрузки производственного оборудования, используемому при анализе деятельности производственных предприятий. Контроль значения коэффициента утилизации особенно важен для компаний, определивших в качестве одной из своих целей снижение издержек, поскольку постоянная составляющая заработной платы (без проектных бонусов) начисляется сотрудникам вне зависимости от их участия в проекте.

Коэффициент утилизации персонала отражает отношение рабочего времени, в течение которого трудовые ресурсы производственного подразделения были заняты работой на проектах, по отношению ко всему отработан-

ному ими времени за конкретный период и выражается в процентах. Данный показатель может быть модифицирован и определен как отношение рабочего времени, отработанного на проектах, к общему фонду рабочего времени за период. Очевидно, что для расчета этого показателя необходимо организовать учет рабочего времени персонала. Пример расчета коэффициента утилизации сотрудника приведен в табл. 3.

Таблица 2

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

№	Уровень управления	Показатель
1	Руководство компании	Суммарная выручка по проектам / выручка на одного сотрудника; маржинальная прибыль / маржинальная прибыль на одного сотрудника; операционная прибыль / операционная прибыль на одного сотрудника; прибыль до налогообложения; чистая прибыль; прибыль на акцию/партнера; рентабельность продаж; доля накладных расходов / расходов на оплату труда в выручке; накладные расходы на одного сотрудника; соотношение дебиторской и кредиторской задолженности; доля просроченной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности
2	Производственные подразделения	Рентабельность по маржинальной прибыли; маржинальная прибыль на одного сотрудника; выручка по проектам/выручка на одного сотрудника; операционная прибыль / операционная прибыль на одного сотрудника; доля накладных расходов / расходов на оплату труда в выручке
	Коммерческие подразделения	Объем продаж; объем продаж на одного менеджера по работе с ключевыми клиентами; объем просроченной дебиторской задолженности; доля просроченной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности; отношение суммы затрат на проведение предпродажных мероприятий к выручке; доля неэффективных предпродажных затрат в общей сумме предпродажных затрат
3	Проекты	Маржинальная прибыль проекта; рентабельность проекта по маржинальной прибыли; перерасход/экономия относительно бюджета для завершенных проектов; показатели освоенного объема для выполняемых проектов

Рассмотрим преимущества и недостатки приведенных в табл. 3 двух вариантов расчета коэффициента утилизации. По мнению автора, вариант 1 является более информативным с точки зрения анализа загрузки сотрудников, так как он учитывает только фактически отработанное ими время за период. При расчете по варианту 2 значение коэффициента утилизации искажается

за счет включения в фонд рабочего времени часов, которые сотрудник мог находиться в отпусках, на больничном и т.д. Например, меньшее значение коэффициента утилизации в этом случае может быть связано как с отсутствием у сотрудника проектной загрузки, так и с нахождением его в отпуске.

Таблица 3

РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТА УТИЛИЗАЦИИ СОТРУДНИКА ЗА МЕСЯЦ

№	Показатель	Ед. изм.	Алгоритм расчета	Значение
1	Отработано на Проекте 1	Час	По данным учета	80
2	Отработано на Проекте 2	Час	По данным учета	32
3	Всего отработано на проектах	Час	Стр. 1 + стр. 2	112
4	Отработано не на проектах	Час	По данным учета	16
5	Больничный лист	Час	По данным учета	40
6	Отпуск	Час	По данным учета	8
7	Всего отработано за месяц	Час	Стр. 3 + стр. 4	136
8	Фонд рабочего времени за месяц	Час	По данным учета	176
9	Коэффициент утилизации. Вариант расчета 1: учитывается только фактически отработанное сотрудником время	%	Стр. 3 / (стр. 3 + стр. 4) * 100%	87,5
10	Коэффициент утилизации. Вариант расчета 2: учитывается весь фонд рабочего времени за период	%	Стр. 3 / стр. 8 * 100%	63,6

По опыту автора, приемлемым является среднее значение коэффициента утилизации, рассчитанного по варианту 2, лежащее в диапазоне 70-80%. Достижение более высоких значений в течение длительного времени затруднено по причине описанных выше искажений. Значение коэффициента утилизации ниже 50% несколько месяцев подряд указывает на наличие проблем с проектной нагрузкой персонала. В проектно-ориентированной компании необходимо установить целевое значение показателя утилизации персонала, которое должно использоваться при разработке системы материального стимулирования сотрудников производственных подразделений и их руководителей, а также при планировании деятельности компании.

Необходимо отметить особенности в подходах к расчету маржинальной прибыли отдельных проектов, маржинальной прибыли выполняющих проекты подразделений и маржинальной прибыли компании в целом.

Согласно [6] и другим стандартам управления проектами необходимо планировать использование трудовых ресурсов в проекте, учитывать затраты на трудовые ресурсы в бюджете проекта, контролировать и анализировать как фактическое использование этих ресурсов, так и понесенные в этой связи затраты. Современные программные средства, автоматизации управления проектами, например, Microsoft Project 2010, предоставляют для этих целей большие возможности [4]. Таким образом, при выполнении проектов по договорам с внешними заказчиками, а также для внутренних заказчиков по принятым в компании трансфертным ценам, маржинальная прибыль одного конкретного проекта должна рассчитываться как выручка, полученная от его реализации, за вычетом прямых проектных затрат, в состав

которых входят расходы на оплату труда сотрудников, непосредственно занятых в выполнении данного проекта. Вознаграждение по итогам выполнения проекта для руководителя проекта и членов проектной команды следует рассчитывать именно на основе показателя маржинальной прибыли, определенного изложенным выше образом.

В то же время сотрудники, занятые выполнением проектов, в большинстве своем числятся в штате компании и получают постоянную часть заработной платы независимо от своей занятости на проектах. Как уже было показано выше, проконтролировать и оценить степень их занятости непосредственно в выполнении проектов позволяет коэффициент утилизации. При планировании и оценке результатов деятельности на уровне производственного подразделения или компании в целом при определении прямых проектных затрат необходимо исходить из принципа релевантности: возникновение затрат должно быть обусловлено непосредственно выполнением конкретного проекта. В случае невыполнения проекта компания такие затраты нести не будет. Исходя из принципа релевантности, необходимо постоянную часть заработной платы производственного персонала учитывать в составе накладных расходов соответствующего подразделения и рассматривать ее как условно-постоянную величину, не участвующую в расчете маржинальной прибыли. Очевидно, расходы на трудовые ресурсы, привлеченные на временной основе для выполнения работ в конкретном проекте, должны всегда учитываться в составе прямых проектных затрат.

Рассмотрим предлагаемый подход на примере. Предположим, что производственное подразделение компании выполняет три проекта для внешних заказчиков. В табл. 4 приведен расчет маржинальной прибыли для этих проектов, а в табл. 5 и 6 – расчет маржинальной прибыли и других финансовых показателей для подразделения в целом. В данном примере для простоты не учитываются накладные общепроизводственные расходы.

Таблица 4

РАСЧЕТ МАРЖИНАЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ ДЛЯ ОТДЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

№	Показатель	Значение		
		Проект 1	Проект 2	Проект 3
1	Выручка по проектам	1 500	700	1 000
2	Прямые затраты, всего (сумма строк 2.1-2.5), в т.ч.	950	390	610
2.1	Материалы	50	30	80
2.2	Оплата труда штатного производственного персонала	300	200	400
2.3	Начисления на оплату труда	100	60	130
2.4	Командировочные расходы	100	100	0
2.5	Стоимость работ субподрядной организации	400	0	0
3	Маржинальная прибыль (стр. 1 – стр 2)	550	310	390
4	Рентабельность по маржинальной прибыли (стр.3 / стр. 1) * 100%	36%	44%	39%

Тыс. руб.

Таблица 5

РАСЧЕТ МАРЖИНАЛЬНОЙ И ОПЕРАЦИОННОЙ ПРИБЫЛИ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Тыс. руб.

№	Показатель	Значение			
		Проект 1	Проект 2	Проект 3	Итого по подразделению
1	Выручка по проектам	1 500	700	1 000	3 200
2	Прямые затраты всего (сумма строк 2.1-2.5), в т.ч.	550	130	80	760
2.1	Материалы	50	30	80	160
2.2	Командировочные расходы	100	100	0	200
2.3	Стоимость работ субподрядной организации	400	0	0	400
3.	Маржинальная прибыль, (стр. 1 – стр. 2)	1 100	570	920	2 590
4	Рентабельность по маржинальной прибыли, % (стр.3 / стр. 1) * 100%	73%	81%	92%	81%
5	Накладные расходы подразделения, в т.ч.	-	-	-	1 715
5.1	Амортизация оборудования	-	-	-	70
5.2.	Материалы	-	-	-	120
5.3	Оплата труда всего, в т.ч.	-	-	-	1 150
5.3.1	Оплата труда штатного производственного персонала	300	200	400	900
5.3.2	Оплата труда управленческого персонала	-	-	-	250
5.4	Начисления на оплату труда всего, в т.ч.	-	-	-	375
5.4.1	Начисления на оплату труда штатного производственного персонала	100	60	130	290
5.4.2.	Начисления на оплату труда управленческого персонала	-	-	-	85
6	Операционная прибыль подразделения (стр. 3 – стр. 5)	-	-	-	875

Таблица 6

РАСЧЕТ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

№	Показатель	Алгоритм расчета	Значение
1	Маржинальная прибыль, тыс. руб.	См. табл. 5	2 590
2	Рентабельность по маржинальной прибыли, %	См. табл. 5	81
3	Среднесписочная численность сотрудников, чел.	-	20
4	Маржинальная прибыль на одного сотрудника, тыс. руб./чел.	-	129,5
5	Выручка по проектам, тыс. руб.	См. табл. 5	3 200
6	Выручка на одного сотрудника, тыс.руб. на чел.	Стр. 5 / стр. 3	160
7	Операционная прибыль, тыс.руб.	См. табл. 5	875
8	Операционная прибыль на одного сотрудника, тыс. руб./чел.	Стр. 7 / стр. 3	43,75
9	Доля накладных расходов в выручке	Стр. 5 табл. 5 / Стр. 5	0,54
10	Доля расходов на оплату труда в выручке	Стр. 5.3 табл. 5 / Стр. 5	0,36

Литература

- Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 304 с. : ил.
- Клочков А.К. KPI и мотивация персонала [Текст] : полный сб. практ. инструментов [Текст] / А.К. Клочков. – М. : Эксмо, 2010.
- Кузнецова Е.В. Организация управленческого учета в проектно-ориентированных компаниях [Текст] / Е.В. Кузнецова // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 11-12.
- Куперштейн В.И. Microsoft Project 2010 в управлении проектами [Текст] / В.И. Куперштейн ; под общ. ред. А.В. Цветкова. – СПб. : БХВ-Петербург, 2011. – 416 с. : ил.
- Скотт М.К. Фирма профессиональных услуг. Руководство для менеджера по максимизации прибыли и стоимости [Текст] / М.К. Скотт ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2004.
- Project management institute. A guide to the project management body of knowledge. PMI, 2008. P. 464.

Ключевые слова

Проектно-ориентированная деятельность; управленческий учет; показатели эффективности; измерение результатов деятельности компаний; оказание профессиональных услуг; управление проектами.

Кузнецова Елена Владимировна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы определяется тем, что проектно-ориентированные компании, оказывающие профессиональные услуги на рынке консалтинга, аудита, ИТ-услуг и т.п., в настоящее время занимают все более значительное место по объемам продаж и влиянию на структуру рынка товаров и услуг в целом. Поэтому исследование специфики деятельности таких предприятий с точки зрения оценки их экономической эффективности и инструментов ее повышения имеет важное значение для прикладной экономической науки.

Научная новизна и практическое значение работы. В статье достаточно подробно и грамотно выполнен анализ специфики деятельности проектно-ориентированных компаний, оказывающих профессиональные услуги по контрактам с заказчиками. На основе этого анализа предложен комплекс информативных финансовых показателей их текущей деятельности и методика расчета этих показателей. Полагаю, что подобное разделение показателей по уровням управления создаст большие преимущества для иерархической оценки проектной деятельности как компании в целом, так и ее структурных подразделений. Приведенный в статье пример хорошо иллюстрирует предложенный подход и может быть принят за основу при практическом использовании результатов работы.

Замечание. Автору следовало бы более однозначно и убедительно обосновать выбор одного из вариантов расчета коэффициента утилизации персонала, хотя само по себе приведенное описание двух возможных вариантов недостатком статьи считать нельзя.

Заключение. Статья Е.В.Кузнецовой в полной мере соответствует требованиям к научным публикациям в области экономики и может быть рекомендована к опубликованию.

Кравченко Т.К., д.э.н., зав. кафедрой бизнес-аналитики Национального исследовательского университета – Высшей школы экономики