

# **Методики оценки экономической эффективности внедрения ИКТ на предприятиях**

***«Оценить нельзя верить»***

**Цыгалов Юрий Михайлович, профессор,  
доктор экономических наук**

**Зав. кафедрой «Менеджмент»**

**ФГОУ ВПО «Финансовая академия при  
Правительстве Российской Федерации»**

**(г. Москва)**

# **Зачем всё это нужно?**

- **Выше требования к персоналу IT, соответственно выше мотивация**
- **Руководитель службы IT занимает более высокое положение, проще решать вопросы IT**
- **Уровень оплаты труда персонала IT**
- **Уровень премирования персонала IT**
- **Выше положение службы в иерархии управления компанией**
- **Уходим от роли «стрелочника»**

***Чёткие обоснования привлекают инвесторов***

# **Проблемы оценки экономической эффективности IT**

- Серьёзные различия роли - технологий в различных отраслях экономики, в терминологиях**
- Это формирует двойственное положение IT**
- Изначальное слабое восприятие топ – менеджерами значимости IT, т.к. сами по себе они не улучшают положение компании на рынке, не улучшают технико–экономические показатели производства, но являются затратными.**
- Внедрение и совершенствование IT даёт лишь качественные показатели улучшения производства, по которым крайне сложно определить экономический эффект**

# Различные роли IT

- **Отрасли, где IT являются основными процессами, прямо влияя на технологический процесс. Инвестиции в IT являются вложениями в тот бизнес, который ведет компания и без таких инвестиций не будет развития**
- **Отрасли, где IT являются связующими процессами в управлении, способствуя повышению конкурентоспособности путем улучшения качества управления**

**Можно ли разделить все отрасли на эти два варианта?**

# **Качественные эффекты IT**

- Оптимизация планирования за счёт своевременного доступа к информации большого круга сотрудников**
- Совершенствование процессов принятия решений за счёт предоставления достоверной и оперативной информации**
- Повышение информационной компетенции**
- Повышает инвестиционную привлекательность компании, т.к. позволяет выполнять эффективный анализ деятельности**
- Позволяет обрабатывать большие объёмы информации**
- Улучшает внутреннее сотрудничество в фирме**

# Оценка IT в законодательстве

Распоряжение Правительства Российской Федерации  
от 27 сентября 2004 г. N 1244-р

Раздел: Обеспечение интегрированной оценки затрат  
на использование информационных технологий

*При интегрированной оценке затрат на использование информационных технологий в деятельности федеральных органов государственной власти за счет всех бюджетных источников учитываются:*

- расходы на приобретение, доставку, складирование, установку (замену) комплектующих, запасных частей, расходных материалов ..
- расходы на текущий ремонт, техническое обслуживание, техническую поддержку всех видов средств вычислительной техники ...
- расходы на создание (разработку) ...

# Простые методы оценки затрат на IT

- «Качественное убеждение» собственника

**В частных компаниях всё решают акционеры. Если убедить собственника в необходимости развития IT – технологий, то размер запрашиваемых средств значения может не иметь.**

***Риски такого подхода:* при ближайшей корректировке бюджета в первую очередь сократят расходы на IT – технологии.**

**Как и на основании каких фактов убеждать??**

## Простые методы

### Затраты на IT - технологии определяются

- в соответствии с аналогичными затратами приоритетного конкурента;
- в соответствии с аналогичными затратами, средними по отрасли;
- как доля затрат на одного работающего (200-1000 долл. );
- как определённая доля от оборота (0.6 – 1.5%);

Методы дают скорее общее направление, чем четкую и обоснованную величину затрат

В любом случае средства на IT запрашиваются и их сокращают в первую очередь

# **Традиционные для экономики методы**

**Вложения в IT рассматриваются как инвестиционный проект. Оценка может быть проведена с помощью показателей:**

- ROI**
- NPV**
- IRR и др., основанные на полученном доходе**

**Главная проблема заключается в том, что практически невозможно обосновать, как улучшились финансово-экономические показатели за счет внедрения IT**

# **Оценка, основанная на соглашении сторон**

**Предусматривает пошаговую оценку путем проведения переговоров на каждом этапе и на каждом уровне, инвестирования/внедрения IT (преимущественно «сверху вниз»).**

**Переговоры ведутся между службой IT и специалистами линейных подразделений.**

**Ключевую важность в таких переговорах имеет взаимное понимание необходимости и возможности достичь соглашения.**

# **Перспективные методы оценки**

## **Правила организации инвестиций в IT**

- 1. Решения об инвестициях в информационные технологии, принимаются так же, как и в остальных сферах бизнеса - исходя из соображений финансовой выгоды.**
- 2. Развитие в области IT - технологий должно осуществляться в тесной привязке к потребностям управления корпорацией. При этом никогда не следует определять его исключительно необходимостью внедрения технологических новшеств.**
- 3. Отдел информационных технологий должен хорошо разбираться в бизнесе, а бизнес-подразделения - в информационных технологиях.**

# Цена акционера

**Идея метода:** Любые мероприятия, ведущие к улучшению управления и повышению прозрачности компании положительно оцениваются рынком, стоимость акций растет. *Рассматриваем:*

- **эффективность инвестиций в ИТ**
- **количество акционеров до внедрения ИТ**
- **количество акционеров после внедрения ИТ**
- **стоимость акции до внедрения ИТ**
- **стоимость акции после внедрения ИТ**

**Показатели оценки:**

- **эффективность инвестиций в ИТ на привлечение одного акционера**
- **коэффициент роста стоимости акции**

# **Оценка единовременных затрат**

**Идея метода: обсуждаем с собственниками только единовременные затраты на закупку и внедрение программно - аппаратных комплексов**

**Рассматриваем: видимые затраты на приобретение и монтаж системы IT**

**Оцениваем: единовременные затраты на закупку и внедрение программно- аппаратных комплексов**

**Собственнику понятна логика затрат, обсуждение ему интересно**

# Совокупная стоимость владения

Наши затраты сравниваются с аналогичными компаниями

Идея метода: разделить все затраты на IT на *прямые и косвенные*, связанные с эксплуатацией системы.

Косвенные расходы возможны двух типов:

- обусловленные непроизводительным расходом пользователями своих ресурсов
- обусловленные потерями ресурсов из-за ненадлежащей поддержки со стороны служб IT.

Проблемы метода традиционны: сложно разделить затраты, а косвенные расходы можно определить только методами экспертной оценки (т.е. субъективно)

# Отдача активов

Идея метода: информационная система рассматривается как активы компании, которые должны давать отдачу.

Рассматриваем:

- ставку доходности IT
- ставку альтернативной доходности (например, от вложений в акции)

Оцениваем:

- коэффициент превышения ставки доходности IT над ставкой альтернативной доходности

# Организационный механизм

Передать функции IT стороннему исполнителю –  
аутсорсинг

## Преимущества:

- Для аутсорсера этот вид деятельности является основным, профильным;
- Повышается качества работ, снижаются затраты;
- Снижаются риски;
- Ускоряется приобретение новых ресурсов и навыков;

## Недостатки:

- Риск ненадлежащих действий менеджеров – заказчиков в целях получения односторонних преимуществ;

# **Организационный механизм**

**Принять систему мотивации персонала  
IT по аналогии со дежурными  
службами энергетики: тариф +  
премия за надлежащую и  
бесперебойную работу системы**

**Это означает, что мы полностью  
смирились с ролью вспомогательной  
службы со всеми ожидаемыми  
последствиями.**

# **Выводы и предложения**

**Выбор метода оценки зависит от «зрелости компании». По мере роста уровня зрелости методика должна пересматриваться и корректироваться.**

**Единого, универсального метода не существует. Надо уметь применять все известные, в том числе их комбинацию**

**Персоналу IT надо уметь «продавать» свои услуги, т.е. владеть технологиями продаж (Телефон? Реклама?? Маркетинг??? Семинары бесплатные!!)**