

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 ИТ (преимущественно «сверху вниз»).

Переговоры ведутся между службой ИТ 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!!)