

ЭФФЕКТ СИСТЕМЫ

Технологии. Порой внедренная система не соответствует потребностям предприятия и заранее заявленным характеристикам. Но как провести оценку эффективности? **Андрей Школин** | shkolin@finansmag.ru

Дефицит кадров на IT-рынке приводит к потрясающим казусам. И крупным игрокам сложно выдерживать единое качество проектов внедрения. Клиенту в отношениях даже с давно проверенным партнером лучше придерживаться принципа «Доверяй, но проверяй». Известны случаи, когда интегратор попросту обманывал не слишком продвинутого заказчика. Одна из таких страшилок: консалтинговая компания внедрила у заказчика не цельную систему, а набор модулей. Другой вариант: менеджмент считает, что в компании используется новехонькая мощная учетная система, за внедрение которой уже перечислены немалые деньги. А в реальности

продолжало работать прежнее решение со слегка измененным интерфейсом.

Но это крайние случаи. Обычная цель подобной проверки – обоснование расходов IT-отделом. Ревизор оценивает, насколько изменились возможности организации. Например, за счет оптимизации размещения товаров на складе или движения грузопотока компания может сэкономить до 10% годового оборота. Сопутствующим бонусом станет выявление неизбежных «узких мест» во внедренной системе. «Ведь масса неучтенных при внедрении факторов может усложнить и без того трудоемкие процессы», – напоминает начальник отдела маркетинга компании «Босс. Кадровые системы» Дмитрий Таксер.

Как найти. Чаще всего внедрение корпоративной системы оценивается по заранее определенным в ТЭО (технико-экономическом обосновании) критериям, собственным IT-отделом компании при приемке работы у консалтинговой компании. Но в таком случае многие «баги» обязательно останутся незамеченными. Частично они будут выявлены пользователями в ходе эксплуатации системы. Хуже, если ошибка всплывет в процессе или после формирования финансовой отчетности. Кроме того, в ТЭО невозможно предусмотреть все нюансы системы, как правило, описываются только основные моменты. Но и они могут измениться в ходе реализации проекта, например, если руководство компании-

заказчика вдруг решило углубить функционал внедряемого IT-решения. Наконец, главное: такая оценка не учитывает сделанных в ходе внедрения затрат.

Лучше использовать финансовые методы, определяющие эффективность в первую очередь по возврату инвестиций (Return On Investment, ROI). Он определяется как разница между совокупной стоимостью владения (Total Cost of Ownership, TCO) и снижением издержек в результате внедрения. В данном случае TCO складывается из стоимости проекта и последующих затрат на сервисное обслуживание, расширение и обновление IT-системы. Издержки зависят от бизнес-процессов, которые покрываются системой. Сравниваются показатели «до» и «после» внедрения. Например, при оценке издержек от создания системы формирования финансовой отчетности эффект может быть выражен в сокращении трудозатрат. До внедрения – две рабочих недели плюс сверхурочные, после – два рабочих дня. «Трудодни»

переводятся в денежную форму. Хотя порой компания получает преимущества, которые сложно оценить. Так, невозможно посчитать в деньгах повышение лояльности инвесторов. «На практике не всегда удается полно и грамотно определить набор четких параметров для измерения выполнения отдельных задач автоматизации, – говорит Дмитрий Прокофьев, директор отделения внедрения АСУП компании «Форс – Центр разработки». – Если их слишком много, то происходит переоценка эффективности. А нехватка параметров ведет к недооценке. Следует особо отметить, что реальная эффективность КИС может отличаться от заявленной в несколько раз».

Кто делает. Для проведения оценки иностранные компании практически всегда приглашают внешних консультантов – еще до внедрения. Но, как предупреждает Дмитрий Прокофьев, если предварительный расчет делают

консультанты одной компании, а проектом занимаются другие, то существует значительный риск того, что цифры не совпадут. «Ведь подходы к оценке экономической эффективности бизнеса до и после внедрения серьезно отличаются, – говорит эксперт. – Мы рекомендуем пользоваться услугами одного подрядчика, уровень профессионализма и компетенции которого позволяет привлечь его для выполнения всего цикла работ – от начала и до конца. В условиях рыночной конкуренции невыгодно искусственно завышать цены. Напротив, основные игроки стремятся максимально снизить издержки, сохранить сделанные заказчиком инвестиции в IT и предложить ему не самую дешевую систему, а которая позволит достичь поставленных целей». Повторная оценка эффективности системы сторонним агентом практикуется достаточно редко. В основном, это происходит в качестве побочного процесса при смене КИС. ■

ЭКСПЕРТЫ ОБ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ



Дмитрий Прокофьев, директор отделения внедрения АСУП «Форс – Центр разработки»:

– Ни одна из существующих методик расчета экономической эффективности внедрения комплексной КИС не в состоянии дать на 100% достоверный результат. Причем, чем сложнее КИС и чем больше составляющих элементов она в себя включает, тем труднее корректно сделать подробное экономическое обоснование. Безусловно, считать надо – без этого не найти взаимопонимания между бизнесом и IT. Однако прямое использование западных методик вряд ли допустимо, российские реалии отличаются по многим параметрам.



Игорь Кубышкин, директор практики управленческого и IT-консалтинга OXS:

– Наша компания проводит оценку эффективности инвестиций в КИС в рамках разработки IT-концепции или стратегии. Мы подсчитываем выгоды, пользуясь собственной базой данных об улучшениях в бизнесе российских и зарубежных компаний в результате внедрения информационных систем. То есть, для оценки положительных эффектов от внедрения КИС применяем метод компаний-аналогов. При оценке расходной части ориентируемся на статистику о длительности/трудоемкости внедрения и сопровождения информационных систем.



Дмитрий Сезганов, руководитель департамента Microsoft Dynamics AX компании «Норбит»:

– Оценка эффективности обычно прodelывается еще на этапе подготовки проекта внедрения в двух аспектах: качественном и финансовом. Но второй применяется, если клиент готов на дополнительные затраты. Так что большинство заказчиков подсчитывает эффективность по степени достижения качественных показателей, составляющих раздел «Цели и задачи» договора на внедрение КИС. Результаты финансовой оценки, если она проводится, обычно относятся к сведениям, составляющим коммерческую тайну.



Дмитрий Таксер, начальник отдела маркетинга компании «Босс. Кадровые системы»:

– Не существует единой устоявшейся практики оценки эффективности внедрения КИС. Довольно часто применяется метод ROI. Внедрение может оцениваться с позиций уменьшения затрат на определенные процессы или их группы, а также уменьшения стоимости владения (TCO). Анализ выгодности затрат (CBA) в ряде случаев довольно затруднителен, поскольку определить выгоду от внедрения отдельных системных компонентов на предприятии возможно только при наличии наработанного статистического материала.