

**Кузнецов Леонид Александрович**

аспирант

Департамент корпоративных финансов

и корпоративного управления

ФГБОУ ВО «Финансовый университет

при Правительстве РФ»

г. Москва

## **ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННЫХ ИТ-ПРОЕКТОВ В РАЗВИТИИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ**

***Аннотация:** среди всех инноваций, осуществляемых фирмами в процессе развития, одним из наиболее распространенных является изменение бизнес-процессов с помощью ИТ-технологий. При оценке ИТ-проектов с помощью традиционных метрик не всегда можно получить полную картину, необходимую для принятия решений. В статье рассматриваются преимущества и недостатки финансовых и нефинансовых критериев при выборе объекта для инвестирования в ИТ-технологии.*

***Ключевые слова:** ИТ-технологии, ИТ-инвестиции, ИТ-решения, традиционные методы, экономика, организации.*

### *Введение*

ИТ системы являются стратегическим ресурсом фирмы, и интеграция ИТ и бизнеса является жизненно важной для успеха. В то же время, многие управляющие продолжают придавать большое значение финансовым метрикам. По этой причине чрезвычайно важно выделить правильное место в общей структуре инновационного роста для таких метрик.

Финансовые метрики сами по себе не являются достаточными ни для измерения производительности предприятия, ни для принятия решений об ИТ-инвестициях. Организациям требуется более целостный и сбалансированный набор метрик, отражающий те факторы, которые содействуют большей производительности и стратегическим целям предприятия.

### *Ограничения финансовых метрик при оценке проектов*

Бухгалтерские и финансовые показатели, такие как срок окупаемости, дисконтированные денежные потоки и внутренняя норма доходности отражают подходы индустриальной эпохи, когда выгоды измерялись как соотношение выпуска к затраченным ресурсам, что было весьма уместно для промышленных предприятий. Было предпринято большое количество попыток адаптировать эти техники для цифровой экономики и измерения продуктивности офисных работников. Эти попытки включали в себя сборы бухгалтерских и финансовых данных, исследования с секундомером, изучение выборок задач, компьютерные исследования частоты нажатия клавиш и т. д.

Подобные методики подходили для изучения повторяющихся, рутинных задач вроде обработки платежей или кассовых расчетов. Эти задачи в настоящее время редко исполняются вручную. Вместо этого ресурсы направляются на получение более свежих данных, средства поддержки принятия решений, улучшенную коммуникацию и другие преимущества уместные в современной цифровой бизнес-среде. Примеры подобных измерений «непродуктивных затрат времени» включают в себя «измерения времени, проведенного вне здания или в ожидании начала встречи». Данные исследования не учитывают, что неформальная дискуссия между коллегами после встречи может быть более продуктивна, чем сама встреча. Другой похожий пример – внедрение системы обработки жалоб клиентов которая значительно уменьшила число повторных звонков. С точки зрения операционных метрик подобная система уменьшила число звонков, обрабатываемых одним оператором (то есть продуктивность оператора). То есть производительность увеличилась, но продуктивность упала.

Традиционная бухгалтерская отчетность приводит к тому, что разработка технологий отражается в качестве затрат, но не ставится на баланс в качестве капитала. Это важное отличие управленческого учета от бухгалтерского. Хотя подобные затраты не считаются капиталом для целей налогообложения, учет этих затрат в качестве капитала имеет значительный эффект. Хотя информация в настоящее время отвечает всем требованиям для того, чтобы считаться активом

и данные называют «нефтью двадцать первого века», тем не менее, традиционные бухгалтерские техники не способны дать ответ относительно стоимости информации.

Поскольку ИТ становятся все более интегрированы в основные бизнес -процессы, то разработка лишь немногих приложений может считаться обособленным проектом. Большинство приложений интегрированы с корпоративной сетью и, как следствие, оценивание инвестиций в них как в отдельный проект приводит к неполным и искаженным результатам.

Традиционные методы оценки инвестиций имеют тенденцию преуменьшать эффект от долгосрочных вложений в результате процедуры дисконтирования. В то время как подобный подход является верным с точки зрения временной стоимости денег, эффекты от инвестиций в ИТ-инфраструктуру, информационную безопасность и улучшение клиентского опыта могут растянуться на достаточно длительное время.

Традиционные подходы также имеют тенденцию преувеличивать значимость легко измеримых факторов в противовес к трудноизмеримым и нематериальным активам. В результате ключевые функции бизнеса, такие как клиентская удовлетворенность, качество, скорость выхода на рынок, и конкурентный ответ не будут по достоинству оценены на основе метрик фокусирующихся на финансово просчитываемых показателях.

Еще одна проблема традиционных расчетов бизнес-кейсов состоит в том, что они сфокусированы на прошлом гораздо больше, чем на том, что происходит в настоящем или что может произойти в будущем. В эпоху цифровой экономики подрывные инновации происходят постоянно, и норма прибыли на традиционные активы может измениться довольно существенно, а норма прибыли на инновационные активы трудно определена и также может измениться по мере роста спроса на инновационные продукты.

Понимая ограничения этих методик, тем не менее, не следует пренебрегать их важными характеристиками, важнейшей из которых является временная сто-

имость денег. При любых стратегических построениях и расчетах следует учитывать, что капитал имеет свою цену и, в случае, если денежные поступления происходят раньше во времени или издержки происходят позже, то выгоды увеличиваются.

Таким образом, хотя финансовый менеджмент играет ключевую роль в оценке инвестиций в ИТ-инфраструктуру, он представляет лишь одну из сторон оценки в целостной модели выбора направления развития ИТ в компании. Другими сторонами оценки могут являться – стратегическая сонаправленность, влияние на бизнес-процессы, степень риска проекта, оценка архитектуры решения.

### *Применение нефинансовых метрик при оценке ИТ-проектов*

Одна из главных областей анализа при оценке ИТ-проектов является степень их соответствия стратегическим целям компании. В настоящее время информационные технологии проникают во все области деятельности предприятия и становятся двигателем инноваций и основой для роста предприятий. В результате этих изменений функциональные менеджеры все чаще принимают участие в контроле ИТ-решений, их финансировании и аллокации ресурсов. По оценке Gartner до 60% решений о затратах на ИТ принимается функциональными менеджерами и только 40% централизованно на уровне ИТ-подразделений. Таким образом, современные реалии требуют все более тесной интеграции ИТ подразделений со стержневыми бизнес-процессами. Вследствие этого, управление проектами со стороны непосредственных заинтересованных и улучшение коммуникации между подразделениями играет ключевую роль в модернизации ИТ управления. В ИТ-управлении должны принимать участие главы функциональных департаментов, сообщества пользователей (в зависимости от типа ИТ-проекта, это могут быть специалисты заинтересованных подразделений или департаменты клиентского опыта, говорящих от лица клиентов), сами ИТ-подразделения и внешние консультанты.

При оценке стратегического соответствия стратегическая цель функционального подразделения декомпозируется на подцели. Каждой из подцелей ставится в соответствие ИТ-решение или какая-либо функция ИТ-решения. Далее

определяются показатели влияния на каждую из бизнес-целей как разница между текущими и планируемыми значениями и на основе этого определяется ценность проекта. В случае инфраструктурных решений этот процесс может быть более трудным т.к. такие решения являются скорее базой для дальнейших шагов, чем выполнением непосредственных бизнес-целей. В этом случае принимается решение о том, какие бизнес изменения становятся возможными благодаря внедрению этой инфраструктуры.

Другим важным критерием принятия решения об ИТ-инвестициях является степень его влияния на бизнес-процессы. Архитектура многих современных ИТ-приложений базируются на непосредственных бизнес-процессах (например, ERP, CRM, WMS и т. д.). За счет этого, многие базовые версии информационных систем могут быть внедрены без существенных дополнительных затрат на их настройку. Таким образом, определенные бизнес-процессы неразрывно вплетены в архитектуру ИТ систем. Это, в свою очередь, создает определенные трудности при интеграции разных систем. Например, если архитектура CRM целиком построена вокруг клиентских процессов, то ее бесшовная интеграция с ERP, как правило, затруднительна и требует дополнительных затрат. Это приводит либо к дополнительным затратам на разработку, либо к неэффективным расходам рабочего времени сотрудников, задержкам в бизнес-процессе или ухудшению качества конечного продукта.

Также ИТ-решения характеризуются своими архитектурными особенностями. При сравнении различных решений следует учитывать следующие факторы: масштабируемость, гибкость к изменению требований, легкость миграции со старых систем, поддержка дополнительных надстроек и приложений третьих лиц, скорость развертывания, степень централизации при администрировании, стоимость содержания, возможности интеграции с ПО с открытым исходным кодом, уровень информационной безопасности и возможность разграничения доступов, легкость подбора обслуживающего персонала (широко используемый стек технологий).

### *Заключение*

На основе обобщения практического опыта можно утверждать, что использование механизмов оценки проектов, применяющихся в консервативных секторах экономики не всегда бывают уместны, когда речь идет об ИТ-проектах и инвестициях в информационные системы. Многие организации прикладывают значительные усилия для адаптации к этому положению вещей. Потенциальные выгоды в случае успешного применения целостного подхода к оценке проектов велики, а выигрыш в эффективности деятельности и скорости операций является существенным. Вышеприведенные рекомендации и обобщения справедливы для многих отраслей с разным уровнем зрелости технологий и проникновения информационных систем в бизнес-процессы.

### *Список литературы*

1. Grant Robert M. Contemporary strategy analysis [Text]: Text and cases edition // John Wiley & Sons. – 2016.
2. Dale Vecchio, Don Free Digital Demand in the Banking Industry and the Impact on Legacy Systems [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gartner.com>
3. Hunter R., Westerman G. The real business of IT [Text] // Harvard Business Press. – 2009.
4. Pashtova Lelya G. Innovative activities of Russian companies: problems and prospects [Text] // Koncept. – 2014. – №4.
5. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов [Текст] / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Олимп-Бизнес, 2008.
6. Виленский, Лифшиц, Смоляк. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика [Текст]. – М., 2002
7. Разумников С.В. Анализ существующих методов оценки эффективности информационных технологий для облачных ИТ-сервисов [Текст] // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – №3.