

© Краузе Р. П., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье освещены несколько основных проблем управления ИТ-инвестициями на предприятиях, решение которых позволит согласовать ИТ-стратегию организации с бизнес-стратегией, определить и оценить бизнес-эффекты в результате применения информационных технологий и оптимизировать управление ИТ-проектами и ресурсами, что даст возможность перейти на более качественный уровень управления ИТ-инвестициями и повлияет на максимальную отдачу от инвестиций в информационные технологии.

Ключевые слова: инвестиции, анализ, информационные технологии, экономическая эффективность

Информационные технологии давно уже стали неотъемлемой частью нашей повседневной жизни. Порой прогресс так быстро приходит в нашу жизнь, что мы не успеваем заметить, как технологии из фантастических фильмов становятся реальностью.

Повсеместно внедряются такие технологии, благодаря которым на смену тяжелому человеческому труду приходит автоматизация, и правильное вложение средств в информационные технологии становится одной из основных задач на предприятиях.

Для российского производителя самой большой проблемой, после падения железного занавеса и до нашего времени, стало переоснащение производства

для выпуска высокотехнологичной, конкурентоспособной продукции. Страны, ориентированные на наукоемкое производство, получают огромные преимущества на мировом рынке, поэтому Россия инвестирует все больше средств в этом направлении.

В XXI веке поменялся подход к процессам инвестирования в информационные технологии, возникло понятие информационный менеджмент. Выделилась чёткая взаимосвязь между бизнес-системой и ИТ-системой. Любые инвестиции в информационные технологии должны быть обусловлены потребностями бизнеса и рассматриваться как способ достижения бизнес-целей компании [1]. Основой для построения ИТ-

систем должна стать ИТ-стратегия, сформированная на стратегии развития предприятия и направленная на реализацию стратегических целей и миссии. Однако в наше время зачастую ИТ-стратегия не только служит стратегическим целям бизнеса, но и сама может выступать катализатором развития предприятия и совершенствовать его бизнес-процессы, т.е. может определять бизнес-стратегию [2].

К сожалению, в настоящее время часть российских компаний продолжает работать так, как будто ИТ-подразделения действуют сами по себе, не имея отношения к деятельности компании. Проблема обостряется недоверием сторон и малым опытом создания партнерских отношений внутри компании. Для того чтобы ИТ-проекты приносили пользу бизнесу, необходимо совершенствовать организационную структуру и вводить подотчетность ИТ-подразделений бизнесу, что позволит согласовать ИТ-стратегию предприятия с бизнес-стратегией и, следовательно, повлияет на максимальную отдачу от инвестиций в ИТ. Плохая корреляция стратегии развития предприятия и ИТ-стратегии — одна из проблем управления ИТ-инвестициями.

Несмотря на определяющую роль ИТ-стратегии, продуманный и обоснованный расчет отдачи от инвестиции в информационные технологии все еще является сложностью для большинства руководителей: во-первых, информационные технологии стремительно развиваются, вследствие чего постоянно появляются новые технические решения; во-вторых, модели бизнеса в сфере информационных технологий развиваются столь же быстро, как и сами технологии; в-третьих, сложные ИТ-решения рассматриваются как «со-

изобретение», где отдача от информационных технологий определяется не только инвестициями в сами информационные технологии, но и инвестициями в систему взаимосвязи компьютерного капитала и человеческого капитала; в-четвертых, не всегда можно представить в количественном показателе все преимущества, которые дает внедрение информационных технологий.

В последние годы уровень инвестиций в ИТ-проекты приближался, а порой и достигал уровня инвестиций в другие производственные процессы на предприятиях, а их абсолютные величины могли измеряться десятками и сотнями миллионов рублей в год [3]. По оценке Gartner Group показатель ИТ-затрат как доли от оборота зарубежных компаний составляет 0,9–3,4 % в зависимости от размера компании и ее динамичности, а показатель доли ИТ-затрат на одного работника \$1 600 –\$3 900 на чел. Эти показатели в российских компаниях несколько ниже и существенно дифференцируются по отраслям: 0,6–1,5 % и \$200–\$1 000 соответственно.

На практике выделяют два типа затрат на информационные технологии (рис.1):

- обязательные затраты (non-discretionary) — затраты, связанные с функционированием действующих систем и ИТ-инфраструктуры, их обслуживанием и эксплуатацией, составляют от 70 до 80 % всех ИТ-затрат;
- затраты, связанные с развитием (discretionary) — затраты, которые идут на оптимизацию деятельности ИТ-службы, обновление систем и ИТ-инфраструктуры, открывающие дополнительные возможности для бизнеса.

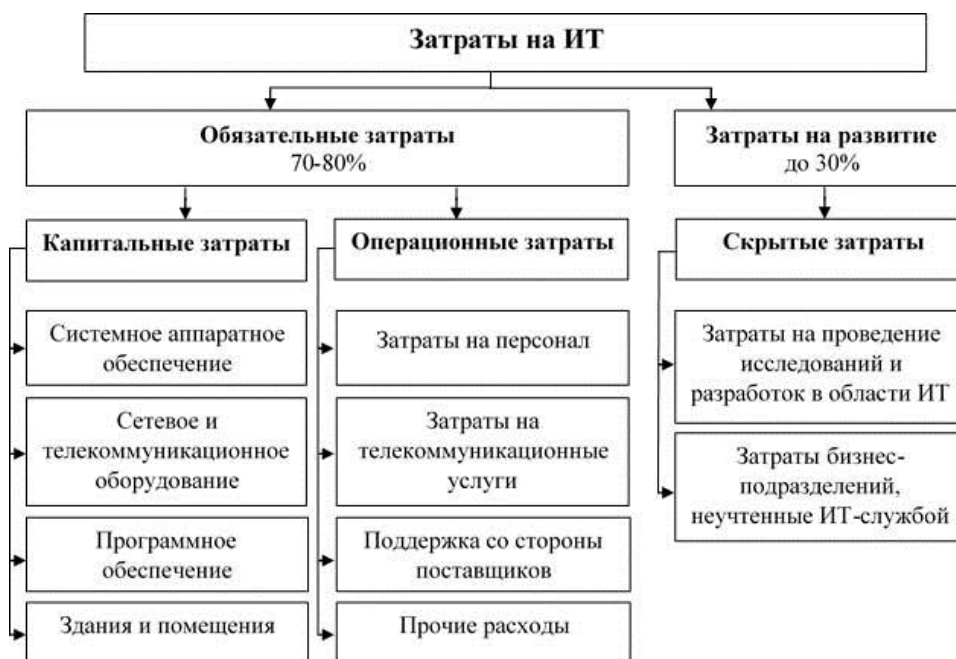


Рис. 1. Виды затрат на ИТ

По результатам исследований, проведенных компанией Accenture, у компаний, которые лидируют на рынке в своей нише, доля затрат на развитие информационных технологий выше, чем средние показатели, и составляет порядка 35–45 % [4].

Уровень инвестиций в информационные технологии во многом зависит от состояния и развития взаимосвязи компьютерного и человеческого капитала и ведёт к существенным различиям в результатах внедрения ИТ. Корректное определение выгод и оценка эффективности ИТ-проектов — одна из серьезных проблем управления ИТ-инвестициями. За рубежом давно сформировалась и зарекомендовала себя школа специальных методов и моделей оценки эффективности информационных технологий, однако на российских предприятиях и на сегодняшний день не уделяется достаточно внимания процессу оценки эффективности информационных технологий при управлении ИТ-инвестициями.

В наше время, в условиях антисанкционной политики, российским предприятиям, чья деятельность связана с импортом, приходится пересматривать свои стратегии, частично урезать инвестиции на информационные технологии и сокращать расходы на их сопровождение. Необходимое развитие информационных технологий в сложившихся обстоятельствах осуществляется в режиме «сокращенных возможностей». В этих условиях особенно актуальной является разработка методов и моделей определения бизнес-эффектов в результате применения информационных технологий.

Для оценки экономической эффективности ИТ-проектов в инвестиционном анализе необходимо выделить наиболее важные задачи:

- определить роли информационных технологий в достижении бизнес-целей организаций;
- формализовать принципы и методы организации управления развитием ИТ-систем;
- разработать механизмы формирования бизнес-эффектов от информационных технологий;
- выявить схему денежного потока, которую порождают ИТ-проекты;
- определить способы оценки экономической эффективности ИТ-проектов в бизнес-системе.

Разнообразие ИТ-проектов на сегодняшний день весьма велико, и у каждого имеются свои преимущества. Крупные компании часто располагают несколькими десятками ИТ-проектов одновременно. И их успешное согласование между собой становится сложнейшей управленческой задачей. В результате чего большинство ИТ-руководителей сталкиваются с серьезными

проблемами при выборе ИТ-продуктов. Это: дублирование решений, сложность интеграции, низкое качество приложений, необходимость использования открытых стандартов, рост рисков ИТ-проектов из-за высокой скорости развития технологий.

Система управления портфелем ИТ-проектов становится надежным средством в решении этих проблем. В систему управления портфелем ИТ-проектов входят элементы организационной ИТ-структуры компании, методики, регламенты и информационная система, которая обеспечивает автоматизацией процессы управления ИТ-портфелем.

Большинство организаций начинают переходить в своей работе к портфельному управлению ИТ-проектами, так как данный тип управления позволяет оптимизировать инвестиции в ИТ, что влияет на результат эффективности бизнеса в целом. Перед принятием решения инвестирования в ИТ-проекты учитывается большое количество различных факторов, например, при выборе информационной системы учитывается не только стоимость самого ИТ-продукта, но и совокупная стоимость владения этим продуктом: внедрение, интеграция с другими продуктами из портфеля ИТ-проектов, сопровождение, поддержка и его развитие в перспективе.

Процесс управления портфелем ИТ-проектов позволяет реализовать следующие задачи:

- оптимизировать подход к управлению проектами и ресурсами;
- осуществлять поддержку деятельности организации: сопровождать ИТ-системы и оборудование для бесперебойного функционирования;
- заранее прогнозировать потенциальные проблемы и оперативно предпринимать решения для их устранения;
- отображать прогресс по достижению стратегических целей организации;
- рационально управлять ИТ-бюджетами;
- формировать портфель инвестиционных ИТ-проектов;
- обеспечивать плановое развитие организации;
- обеспечивать инновационное развитие организации.

Жизненный цикл управления портфелем ИТ-проектов напрямую зависит от выбора стратегии и цели организации. Пересмотр портфеля ИТ-проектов должен определяться пересмотром стратегии организации, которая, в свою очередь, не должна изменяться чаще, чем того требуют условия рынка — в противном случае это уже не регулярный, а ситуационный менеджмент, который

имеет место в организациях, единственная задача которых — остаться на плаву.

По оценкам консалтинговой компании McKinsey на типовом предприятии примерно 15–20 % ИТ-проектов не участвуют в процессе создания стоимости. Еще 25 % проектов соответствуют поставленным целям отчасти [4]. Таким образом, предприятие, использующее портфельное управление ИТ-проектами, может без труда снизить свои затраты на 15 % и более.

Несмотря на преимущества портфельного управления ИТ, проблемы, возникающие при его внедрении, препятствуют его широкому распространению. Очевидно, это связано с разрывом между бизнесом и информационными технологиями и отсутствием методик формирования и управления инвестиционным портфелем ИТ-проектов с учетом их специфики.

В данной статье освещены несколько основных проблем управления ИТ-инвестициями на предприятиях, решение которых позволит согласовать ИТ-стратегию организации с бизнес-стратегией, определить и оценить бизнес-эффекты в результате применения информационных технологий и оптимизировать управление ИТ-проектами и ресурсами, что даст возможность перейти на более качественный уровень управления ИТ-инвестициями и повлияет на максимальную отдачу от инвестиций в информационные технологии. ■

1. Мамаева Г. А. Стратегии развития информационных технологий // Современные информационные технологии обработки и защиты информации. — СПб.: СПбТИЭУ, 2005.

2. Лугачев М. И., Скрипкин К. Г. Парадоксы и реальность оценки экономической эффективности информационных систем. Исследования по экономике информационных систем: Материалы научно-практической конференции «Экономическая эффективность информационных бизнес-систем» / Под ред. М. И. Лугачева, К. Г. Скрипкина. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2015 – 248 с.

3. Данилин А. В., Слюсаренко А. И. ИТ-стратегия // Интернет-Университет информационных технологий, www.intuit.ru.

4. Колос Н. В., Ожог С. В., Иовлева О. В. Исследование методических подходов к оценке эффективности ИТ-проектов // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017.-Вып. 6 (67).

5. Скрипкин К. Г. Экономический анализ ИТ: выбор модели // Директор информационной службы, #05/2005.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Данилин А. В., Слюсаренко А. И. ИТ-стратегия // Интернет-Университет информационных технологий, www.intuit.ru.

Колос Н. В., Ожог С. В., Иовлева О. В. Исследование методических подходов к оценке эффективности ИТ-проектов // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017.-Вып. 6 (67).

Лугачев М. И., Скрипкин К. Г. Парадоксы и реальность оценки экономической эффективности информационных систем. Исследования по экономике информационных систем: Материалы научно-практической конференции «Экономическая эффективность информационных бизнес-систем» / Под ред. М. И. Лугачева, К. Г. Скрипкина. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2015 – 248 с.

Мамаева Г. А. Подходы к разработке информационных технологий // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. 2007.-Вып. 2 (15).

Мамаева Г. А. Стратегии развития информационных технологий // Современные информационные технологии обработки и защиты информации. — СПб.: СПбТИЭУ, 2005.

Скрипкин К. Г. Экономический анализ ИТ: выбор модели // Директор информационной службы, #05/2005.

Селиховкин И. Управление ИТ-проектом. Эффективная система «с нуля» в любой организации. СПб., 2010. 90с.

Problems of IT-investment management at enterprises

© Krauze R., 2019

This article highlights several key issues of IT investment management at enterprises, the solution of which will allow to coordinate the organization's IT strategy with the business strategy, identify and evaluate business effects resulting from the use of information technologies, and optimize the management of IT projects and resources, which will provide an opportunity to move to a better level of IT investment management and will affect the maximum return on investment in information technology.

Keywords: investment, analysis, information technology, economic efficiency