

10 марта 2020

Считаем эффективность ИТ-проектов

Как считать эффективность ИТ? Можно ли применить к ИТ те же понятия об эффективности, которые используем в бизнесе? И если да, то как именно рассчитывать их относительно ИТ? Об оценке экономического вклада в бизнес рассказывает Михаил Бурачков, заместитель директора департамента ERP ГК «КОРУС Консалтинг». **Как оценить выгоды ИТ-проекта, если многие из них проявляются только через какое-то время после его завершения?**

В редких случаях удастся оценить выгоду ИТ-проекта в конкретных значениях. Приведу несколько примеров, которые это могут подтвердить.

Считается, что Uber – это ИТ-проект. Как в таком случае измерить его эффективность? Без ИТ не было бы Uber – понять, где заканчивается ИТ-проект и начинается бизнес, невозможно, это единая модель. В мире множество примеров, когда компании становились успешными в том числе благодаря ИТ. Американский Walmart потратил колоссальные инвестиции в ИТ-проекты и стал крупнейшей в мире сетью розничной торговли, имеющей одну из самых эффективных ИТ-моделей. И ведь не скажешь, что секрет успеха – только в технологиях.

Уверен, что в вопросах эффективности нужно исходить из бизнес-целей. Например, в проектах по автоматизации бухгалтерии главная цель – оперативно формировать и сдавать отчетность. Без ИТ-системы ускорить этот процесс уже не получится. Если анализировать подходы к организации

управленческого учета, то выяснится, что в его основе – корректный учет операций, а когда их очень много, то без ИТ-проекта тоже не обойтись.

В проектах по автоматизации складов можно внедрить WMS-систему и значительно ускорить работу сотрудников и погрузчиков, процессы подгрузки, пополнения ячеек. Эффект такого проекта легко измерить: достаточно зафиксировать с помощью секундомера исходные значения и сделать то же самое после автоматизации. Но пока на складе не будет внедрена корректная учетная система, все это не имеет смысла. Я видел много складов, где сотрудники не знали точных остатков, компания даже не до конца понимала, какая номенклатура у нее есть. После внедрения ИТ-системы выяснялось, что на складе хранится огромное количество ненужных запасов, которые мало того что занимают место, так еще и тормозят новые закупки. Для крупного бизнеса замороженные запасы могут измеряться убытками в миллионы долларов. До ИТ-проекта руководство об этом не знало, а теперь знает и может принимать управленческие решения, – чем вам не бизнес-эффект?

Или другой пример: у нас был [проект в MC-Bauchemie Россия](#), компании, входящей в топ крупнейших производителей сухих строительных смесей в стране. Одна из целей проекта – оптимизация складских запасов. При этом в цепочке поставок имелись факторы, усложняющие логистику: сроки годности, большой цикл поставки некоторых компонентов. Мы реализовали систему сводного планирования, позволяющую формировать план потребностей с учетом объема и мощностей производства и исключить риск чрезмерной загруженности складов. В данном случае выгода ИТ-проекта – в сокращении количества ошибок ввода данных, уменьшении уровня складских запасов и

снижении среднего срока комплектации и поставки заказов.

Эффективность ИТ-проектов во многом зависит даже не от системы, а от того, как люди ее используют. У вас не получится реализовать учет, если сотрудники не будут корректно и вовремя вносить данные. ИТ-проекты подразумевают внедрение процедур работы с системой, контроль, регламенты. До проекта в компании был переполненный склад, после – он стал сбалансированным. Что повлияло: ИТ-система или внедрение процедур? Считаю, что результат нужно оценивать в совокупности, как ряд мероприятий, которые привели к бизнес-эффекту. Измерить его в деньгах снова сложно, в данном случае, наверное, важнее другое – ИТ-проект и регламенты дают компании гарантию, что в будущем выстроенная система не даст сбой.

Нередко бывают ИТ-проекты, которые дают эффект не напрямую, а «подстегивают» компанию к оптимизации своей структуры. В нашей практике был проект внедрения ERP-системы в одной производственной компании со структурой в шесть юридических лиц. Последний факт затруднял автоматизацию практически всех процессов: документооборота, товародвижения, планирования, учета. После трех дней раздумий клиент пришел к выводу, что такая конфигурация — пережиток прошлого, и принял решение об оптимизации структуры до одного юридического лица. Бизнес-эффект очевиден, но его сложно связать только лишь с ИТ-проектом.

С моей точки зрения, корректно просчитать эффективность ИТ-проекта невозможно, можно только сделать прикидку. Сказать гарантированно, что у вас сократятся запасы на складах или ускорятся бизнес-процессы, тоже можно, а произойдет это или нет — зависит не только от системы, но и от подхода компании к организации своих процессов и процедур.

Как правильно учесть все затраты на ИТ-проект?

Учесть затраты при реализации ИТ-проектов – самая простая задача. В расчет берутся собственные ресурсы, оборудование под проект, внешний консалтинг, лицензии, трудовые ресурсы. Смело закладывайте на проект 30% времени своих сотрудников, а если есть возможность, то используйте таймшитирование. Еще одна важная деталь: как правило, ИТ-проект идет в нагрузку к основной работе, сотрудники так или иначе начнут перерабатывать. Добавьте в бюджет бонусы для своих работников за то, что они трудятся в таком «экстремальном» режиме.

Обычно мы еще до старта проекта просчитываем так называемую совокупную стоимость владения (ТСО). Она позволяет определить, во сколько обойдется проект с горизонтом в 3–5 лет. При подсчете ТСО учитывается не только само внедрение, но и техподдержка и развитие системы после окончания основного проекта. Статистика говорит о том, что после запуска основного ядра системы некоторые функции приходится дорабатывать, модифицировать. В первый год после запуска системы в эксплуатацию затраты на поддержку, как правило, существенны, а потом начинают снижаться.

Какие методы оценки эффективности проектов вы используете?

На рынке есть понятие ROI (коэффициент окупаемости инвестиций), но, к сожалению, я еще не встречал качественно просчитанного примера. Например, при внедрении ERP-системы придется разрабатывать целую модель ROI, рассчитать все показатели, определить время на обработку операций, точность учета, скорость передачи данных между подразделениями. Затем после внедрения нужно провести эту работу еще

раз, но уже в новой парадигме. Добавьте еще и то, что в результате проекта изменятся бизнес-процессы, тогда свести и сопоставить два разных процесса со своими характеристиками уже не выйдет. Скорее всего, придется делать еще один проект, который выведет эти показатели к единому знаменателю. Это большая серьезная работа, которая требует колоссальных трудозатрат и средств. **Что для вашей компании является мерилom эффективности ИТ-проекта?**

В любом проекте уровень удовлетворенности проектом определяет именно заказчик. Исполнитель может не уложиться в срок, выбиться из основных показателей – в проектной деятельности это бывает. Профессионализм в том, чтобы договориться и предпринять меры для реализации бизнес-цели. Временные и финансовые рамки, конечно, нужно соблюдать, но они не всегда могут совпадать с ключевыми целями.

Источник: «БИТ»