

Тема 15. Оценка эффективности применения ИТ в управленческой деятельности предприятия

- 1. Управление эффективностью применения ИТ в организациях**
- 2. Пути повышения эффективности управления ИТ на предприятиях**

1. Эффективность применения ИТ в управленческой деятельности предприятия необходимо рассматривать в узком и широком смыслах. В широком смысле эффективность информационной системы - влияние информационных ресурсов на качество принимаемых решений для достижения целей организации. В узком смысле - обеспечение информационных потребностей при помощи ИС для управления предприятием с наименьшими затратами.

Экономическая эффективность оценивается сопоставлением результативных показателей использования ИС с затратами на внедрение и эксплуатацию данной системы (подсистемы). Представление затрат и результатов в денежной форме определяет их сопоставимость и позволяет сравнивать ИС на разных предприятиях. В качестве измерителя финансовой деятельности предприятия в целом рассматривается общепринятый показатель акционерной стоимости предприятия. Для менеджмента предприятия измерителем акционерной стоимости предприятия является соотношение ожидаемого свободного денежного потока и средневзвешенной стоимости капитала.

Таким образом, экономическая эффективность применения ИТ в управленческой деятельности предприятия должна исходить из влияния ИТ на данное соотношение. Исторически сложилось так, что к характеристикам, обеспечивающим главный эффект от эксплуатации ИС на предприятии, относились прямая экономия (сокращение персонала) и ускорение процессов обработки данных. Но конкурентная борьба заставляет предприятия заниматься постоянным совершенствованием бизнес-процессов. Сегодня, если речь идет не о локальных ИС, для которых по-прежнему эффективность определяется повышением скорости обработки бизнес-процессов, а о комплексных ИТ, информационные системы управления знаниями, то вопросы эффективности инвестиций в большинстве случаев носят узкий характер.

Предприятие может переходить на новый более качественный уровень зрелости, что обязательно сегодня характеризует использование новой ИС. С определенного этапа развития управленческие технологии не могут быть реализованы без ИС и ИКТ, так как они были созданы на базе их возможностей (например, интернет-технологии, корпоративный портал и др.). Технологический прогресс в управленческих технологиях на базе современных ИКТ представляет собой процесс информатизации предприятия. Информатизация предприятия характеризуется: во-первых, эволюцией системы менеджмента, во-вторых, изменением бизнес-методик менеджмента и появлением новых информационных потребностей, в-

третьих, совершенствованием бизнес-процессов. В общем случае цикл информатизации предприятия состоит из следующих этапов:

1. Формирование корпоративной и маркетинговой стратегии.
2. Выбор методики стратегического менеджмента.
3. Выбор методики операционного менеджмента.
4. Формализация бизнес-процессов, управленческого учета и выбор информационных технологий.
5. Внедрение и эксплуатация информационной системы.

В настоящее время для всех стала очевидной чёткая взаимосвязь между бизнес-системой и ИТ-системой, появилось понятие «информационный менеджмент». Любые инвестиции в информационные технологии должны быть обусловлены потребностями бизнеса и рассматриваться как способ достижения бизнес-целей компании. Основой для построения ИТ-систем должна стать ИТ-стратегия, сформированная во взаимосвязи со стратегией развития предприятия и направленная на реализацию стратегических целей и миссии. Однако зачастую сейчас ИТ-стратегия может не только служить стратегическим целям бизнеса, но и сама может выступать катализатором развития предприятия и совершенствовать его бизнес-процессы, т.е. может определять бизнес-стратегию. Несмотря на определяющую роль ИТ-стратегии в построении и развитии информационных систем, продуманный и обоснованный расчет отдачи от инвестиции в информационные технологии все еще представляют собой проблему для большинства руководителей. Такая ситуация связана с тем, что:

- из-за стремительного развития информационных технологий постоянно появляются новые технические решения;
- так же быстро, как сами технологии, в сфере информационных технологий развиваются модели бизнеса;
- не всегда существует возможность количественно оценить те преимущества, которые дает внедрение информационных технологий, в частности отдачу от инвестиций в ИТ в виде возрастания человеческого капитала компании.

2. Разнообразие ИТ-проектов на сегодняшний день весьма велико, и у каждого имеются свои преимущества. В средних и крупных компаниях часто эксплуатируется от нескольких ИТ-проектов до нескольких десятков ИТ-проектов одновременно. Успешное согласование действующих ИТ-систем между собой становится сложнейшей управленческой задачей. В результате этого большинство руководителей ИТ-подразделений сталкиваются с серьезными проблемами при выборе ИТ-продуктов:

- дублирование решений;
 - сложность интеграции;
 - низкое качество приложений;
 - необходимость использования открытых стандартов;
 - рост рисков ИТ-проектов из-за высокой скорости развития технологий.
- Проблемой управления экономической эффективностью ИТ-проектов

является и то, что на этапе обоснования инвестиционного проекта необходимо:

- определить место информационных технологий в достижении бизнес-целей организаций;
- формализовать принципы и методы управления развитием ИТсистем;
- разработать механизмы формирования бизнес-эффектов от информационных технологий;
- выявить схему денежного потока, которую порождают именно ИТпроекты;
- обосновать способы оценки экономической эффективности ИТпроектов в бизнес-системе. Одним из подходов к решению перечисленных проблем управления эффективностью ИС на уровне предприятия является использование системы управления портфелем ИТ-проектов. Процесс управления портфелем ИТ-проектов позволяет решить следующие задачи:
 - оптимизировать подход к управлению проектами и ресурсами; Ст. преподаватель кафедры информационных систем и технологий;
 - 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.

Контрольные вопросы:

1. Эффективность управления информационной системой
2. Управление эффективностью применения ИТ в организациях
3. Циклы информатизации предприятия
4. Пути повышения эффективности управления ИТ на предприятиях