

## ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА И КАК ЕЕ ИЗМЕРИТЬ

**В рамках VII международной конференции «Практическое применение современных средств управления предприятием» состоялся круглый стол на тему «Что такое эффективность проекта и как ее измерить». В нем приняли участие заказчики информационно-технологических и консалтинговых проектов — представители бизнеса и исполнители работ по проектам — представители консалтинговых и внедренческих фирм.**

### **Елена Буравлева:**

...Надо ли вообще оценивать эффективность проекта? Насколько оценка эффективности влияет на решение заказчика о начале проекта и на выбор им команды?..

Мероприятие открыла Елена Буравлева, руководитель направления «1С:Консалтинг» фирмы «1С», модератор круглого стола. Она отметила, что необходимость оценить эффективность проекта обычно возникает у заказчика до начала работ. Это и понятно: он хочет получить гарантии, что вкладываемые в проект средства непременно окупятся.

Исполнитель в свою очередь всякий раз задается вопросом, по каким критериям оценивать эффективность консалтингового и/или информационно-технологического проекта (ИТ-проекта).

За основной параметр можно принять изменение прибыли компании. Но консалтинговые проекты и проекты автоматизации не имеют на выходе нового продукта или услуги, которые компания смогла бы продать. Иногда заказчик желает получить оценку эффективности проекта через отдачу от вложенных средств. Однако провести подобные расчеты сложно. Прибыль компании может не увеличиться, а если и увеличится, то не сразу. Установить прямую зависимость эффективности проекта от снижения издержек и увеличения доли рынка за счет более качественного обслуживания клиентов или совершенствования бизнес-процессов практически невозможно. Не всегда понятно, с чем связаны изменения — с результатами проекта или другими факторами, например благоприятным изменением конъюнктуры рынка.

Снижение затрат на персонал в результате автоматизации также не является очевидным параметром оценки эффективности проекта. К тому же зачастую имеет место обратная ситуация: компания перестраивает бизнес-процессы и для их обслуживания привлекает персонал более высокой квалификации и стоимости.

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Как известно, многие считают проект эффективным, если он реализован в рамках запланированных сроков и бюджета. Но при этом не учитываются цели проекта.

Для оценки эффективности используют и нефинансовые показатели, например удовлетворенность пользователей. Между тем это субъективный показатель.

«Итак, — обратилась Е. Буравлева к присутствующим, — что же понимать под эффективностью проекта и какие показатели применять для ее определения? Можно ли оценить эффективность проекта до его начала и насколько прогноз совпадает с реальностью? Надо ли вообще оценивать эффективность проекта? Насколько оценка эффективности влияет на решение заказчика о начале проекта и на выбор им команды?»

### **Алексей Лохнин:**

...эффективность проекта автоматизации с точки зрения высшего руководства предприятия иногда сводится к наличию (или отсутствию) нескольких простых для восприятия отчетов в ИС...

По мнению Алексея Лохнина, представителя компании NCH Advisors, inc, информационная система (ИС) должна приносить пользу бизнесу. Топ-менеджеры оценивают эффективность ИТ-проекта именно с этой точки зрения. Качество (корректность, детальность, сопоставимость) данных при этом играет самую важную роль. Чтобы обеспечить его, исполнителям проекта автоматизации приходится выполнять смежные с внедрением ИС задачи: разрабатывать нормативно-справочную информацию, участвовать в доработке учетной политики, предлагать изменения в формах управленческой отчетности и т.д.

Оправдать ожидания клиента, а не удовлетворить его требования — основной критерий эффективности проекта.

Количественные показатели оценки эффективности проекта автоматизации рассчитать практически невозможно. Многие руководители крупных компаний на основании информации, полученной от руководителей служб, судят об эффективности проекта по качественным показателям «хорошо» или «плохо». Параметр «хорошо» приблизительно означает следующее: «Покажите мне отчет, чтобы я видел все активы, от какого контрагента они пришли и когда, где остались или куда ушли». Таким образом, эффективность проекта автоматизации с точки зрения высшего руководства предприятия иногда сводится к наличию (или отсутствию) нескольких простых для восприятия отчетов в ИС.

Одному из ключевых пользователей такой отчет интересен, другому важна инструкция, где сказано, какой документ считать первичным, третий хочет знать, какими проводками отображать хозяйственную операцию в системе и какие использовать элементы справочников, четвертый требует еще что-то. Понять, что такое «хорошо» и что такое «плохо» в самом начале проекта, — главная предпосылка его эффективной реализации.

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

### Сергей Бутенко:

...это все равно что оценить эффективность покупки сейфа в кассу. Никакой, если не воруют. Можно поставить цель уменьшить воровство. Но можно ли измерить в цифрах эффективность сейфа?..

Сергей Бутенко из компании «Проком» считает, что одним из критериев оценки эффективности ИТ-проектов может быть сокращение сроков подачи отчетности. Это легко измеряется. Это есть «хорошо». С затратами сложнее. Например, можно ли измерить уменьшение себестоимости, и каким показателем? Себестоимостью одной единицы продукции? Кто знает, где взять и как вычислить такой показатель? Это все равно что оценить эффективность покупки сейфа в кассу. Никакой, если не воруют. Но покупаем, чтобы не воровали. Можно поставить цель уменьшить воровство. Но можно ли измерить в цифрах эффективность сейфа?

### Сергей Высоцкий:

...Интересы собственника и интересы менеджмента, как ни парадоксально, различны. Единственное, что всех объединяет, — желание знать, на что тратятся деньги»...

В развитие темы Сергей Высоцкий, представитель консалтинговой компании Profmeter, отметил: «Эффективность автоматизации разные люди понимают по-разному. Для собственника бизнеса это, как правило, прибыль на одну акцию, чистый финансовый поток, отдача от капитала и т.д. Вопрос, сколько можно уволить бухгалтеров после установки ИС, здесь вполне правомерен. Автоматизировать – значит на чем-то сэкономить. Таков критерий эффективности для собственника. Финансовый директор холдинга, который просит установить единую информационную систему на всех предприятиях, преследует другую цель — сделать

прозрачной и понятной для акционеров финансовую отчетность. Интересы собственника и интересы менеджмента, как ни парадоксально, различны. Поэтому и эффективность проекта понимается по-разному. Единственное, что всех объединяет, — желание знать, на что тратятся деньги».

### Александра Черникова:

...последнее время некоторые крупные заказчики начинают новые проекты только при наличии детально проработанного экономического обоснования инвестиций...

Александра Черникова из компании «Эрнст энд Янг» (Украинское представительство), обратила внимание собравшихся на то, что последнее время некоторые крупные заказчики начинают новые проекты только при наличии детально проработанного экономического обоснования инвестиций. Без него наблюдательные советы не утверждают крупные проекты.

Чтобы подготовить обоснование, нужно рассчитать чистую приведенную стоимость проекта (Net Present Value). По значению данного показателя

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

заказчик определит, принесет ли проект дополнительные деньги, сократятся ли затраты.

Прежде чем запускать проект, надо сформулировать конкретные, измеримые в деньгах, цели и оценить пути их достижения. Поскольку инвестиционные проекты рассчитываются на длительный период, с помощью специальных коэффициентов стоимость будущих денег приводится к их текущей стоимости. Это касается как предполагаемых выгод, так и стоимости самого проекта, если он рассчитан на несколько лет. Это кропотливая работа, анализ может длиться до трех месяцев.

### Кирилл Сидоренко:

...ИТ-служба не делает ничего, пока человек из бизнеса не скажет собственнику: надо поставить такую-то программу, чтобы сделать такую-то отчетность. И далее он сам несет ответственность за проект...

Собственным опытом поделился Кирилл Сидоренко (компания КПМГ): «Я работал с разными российскими и иностранными компаниями. С позиции собственника задача менеджмента улучшать компанию, повышать ее эффективность. Приведу пример одной компании, которая выжила в кризис. ИТ-служба не делает ничего, пока человек из бизнеса не скажет собственнику: надо поставить такую-то программу, чтобы сделать такую-то отчетность. И далее он сам несет ответственность за проект, в частности рассчитывает бюджет, но все сотрудники и структуры его обслуживают. Причем показатели и критерии

оценки проекта могут быть разные. Если в компании реализован проектный подход, то постоянно запускаются новые проекты. И показатели эффективности — вопрос десятый».

### Александр Ничипорук:

...Вот три критерия, по которым мы оцениваем любой, даже небольшой, проект: я вкладываю в ИС деньги, у меня есть затраты на ее поддержание и скрытые доходы»....

«Любой проект — инвестиция, — уверен Александр Ничипорук из компании SBC (Систем Бизнес Консалтинг). — Если ее не учитывать, мы никогда не оценим в деньгах ни один ИТ-проект. На начальном этапе проекта это инвестиционные затраты. Есть еще ежемесячные затраты на поддержание информационной системы и скрытые доходы: уменьшение времени подготовки отчетности, сокращение персонала и проч. И любая форма консультации тоже инвестиция.

Внедрение информационной системы, если проди-сконтировать денежный поток, принесет в будущем определенную чистую приведенную стоимость отдачи от проекта. Не стоит забывать и о сроке его окупаемости.

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Вот три критерия, по которым мы оцениваем любой, даже небольшой, проект: я вкладываю в ИС деньги, у меня есть затраты на ее поддержание и скрытые доходы».

### **Константин Емельянов:**

...Собственник заказывает маркетинговое исследование, которое само по себе денег не приносит, но помогает принять решение, кому, сколько и что продавать...

Константин Емельянов (холдинг «АгроФьюжн») привел аналогию с отделом продаж. Собственник заказывает маркетинговое исследование, которое само по себе денег не приносит, но помогает принять решение, кому, сколько и что продавать.

Если компания внедряет программный продукт, то собственники, пользуясь им, получают инструмент управления своим бизнесом точно так же, как отдел продаж получает свой инструмент в виде маркетингового исследования.

### **Максим Савчук:**

...эффективность выполнения конкретной функции компании не гарантирует эффекта, который зачастую ожидают заказчики в комплексных проектах...

«Как показывает практика, эффективность проектов автоматизации узких задач, например логистики, где существуют конкретные критерии оценки эффективности деятельности направления или службы, поставщик или внедренец ИС способен определить сам при достаточной открытости заказчика. В этом случае уникальность проекта достигается набором показателей для конкретной компании в ее цепочке ценностей. Как правило, такие показатели известны. Тогда, готовя компании конкретное предложение по автоматизации, можно озвучить результат проекта еще до его активной фазы, а при большом опыте внедренца в данной области — и до начала проекта.

ной области — и до начала проекта.

Тем не менее эффективность выполнения конкретной функции компании не гарантирует эффекта, который зачастую ожидают заказчики в комплексных проектах.

Вопросы эффективности проектов комплексной автоматизации в большей степени относятся к вопросам менеджмента компаний. Поэтому частые вопросы заказчиков до начала проекта о его технико-экономическом обосновании, подчеркиваю — в отношении комплексных проектов, мы склонны адресовать самим компаниям, иницирующим такие проекты. В то же время для подготовки подобного обоснования рекомендуем компаниям обращаться за помощью к экспертам консалтинговых и ИТ-компаний и включать их в команду проекта. Тогда можно оценивать эффективность команды, а следовательно, и самого проекта», — озвучил свою позицию по данному вопросу Максим Савчук из компании «1С-Телмур».

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

### Светлана Сахневич:

...Результат проекта — это фундамент для формирования прозрачности бизнеса, возможность сформировать ценник на конкретный бизнес...

Светлана Сахневич (компания «Екта-Пром») предложила рассматривать эффективность проекта на макроуровне, где собственники бизнеса контактируют с потенциальными инвесторами. Она сказала: «Результат проекта — это фундамент для формирования прозрачности бизнеса, возможность сформировать ценник на конкретный бизнес. Если нет необходимых документов — планов, показателей, отчетности, то и бизнес, как „черный ящик“, не заинтересует инвесторов: в него не будут инвестировать, его никто

не купит. Продажа бизнеса, сделки по слиянию и поглощению сегодня очень актуальны. А эффект от ИТ-проектов не всегда проявляется сразу. Дело не в количестве бухгалтеров и бумажек, а в общем макроподходе к бизнесу и целям его собственников».

### С. Высоцкий:

...В случае осуществления инвестиций в инструменты управления оценка косвенной эффективности обычно проводится субъективно на интуитивном уровне...

С. Высоцкий заметил, что существуют две точки зрения. Одна: за мерседес надо платить. Другая: все инвестиции нужно оценивать. В случае осуществления инвестиций в инструменты управления оценка косвенной эффективности обычно проводится субъективно на интуитивном уровне: хочу внедрить эту программу, поскольку без нее не могу управлять, а значит, могу потерять бизнес, собственность и т.д.

Но это уже плоскость рисков, а их оценка и устранение — не то же самое, что оценка инвестиций. Эффективность проекта с позиции внедренцев понятна: сколько заработал на проекте или сколько потратил на него. Оценка эффективности проекта с позиции инвестора иная, особенно когда речь идет об устранении рисков бизнеса и получении косвенных выгод.

### Игорь Пастух:

...Очевидно, что автоматизацию нужно развивать. В приборостроении, где все роботизировано, вести бизнес вручную или на слабых информационных системах невозможно. Это ступор...

Игорь Пастух, представитель одной из компаний-заказчиков ИТ-проектов затронул этическую сторону вопроса: «Необходимо больше внимания уделять заказчику и его проблемам. Ведь решение об автоматизации принимается на основе доверия к партнеру. Доверием же оценивается и эффективность ИТ-проекта.

Сегодня деятельность практически всех компаний автоматизирована. Не важно, какая у кого автоматизация — лоскутная или интегрированная. Главное, сколько времени потребуется для сбора информации и реакции на

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

полученный запрос. Очевидно, что автоматизацию нужно развивать. В приборостроении, где все роботизировано, вести бизнес вручную или на слабых информационных системах невозможно. Это ступор.

Мы поставили себе цель создать интегрированную автоматизированную систему управления предприятием, но не знали, какого партнера выбрать. Консультантов и внедренцев программных продуктов фирмы «1С» много. Каковы их профессиональные и этические принципы? Сегодня это ключевой вопрос. Кто из них позволит втянуть компанию в многолетнее переписывание программы? Кто найдет в себе силы отказаться от этого и честно признаться, что платформа и прикладные решения развиваются, лучше немного подождать или решать задачи имеющимися средствами?»

В конце встречи Е. Буравлева поблагодарила всех собравшихся за участие в обсуждении важной проблемы и подвела итог: «Итак, единого подхода к оценке эффективности консалтинговых ИТ-проектов не существует. Чтобы удовлетворенность результатами проекта была высокой, надо учитывать несколько моментов.

Во-первых, в инициации проекта участвует несколько сторон, у каждой свои критерии оценки результатов. Для пользователей ИС — удобство работы, для собственников — возможность оценить бизнес, для финансовой службы — срок закрытия отчетности и скорость формирования документов. Поэтому на начальном этапе проекта важно выявить заинтересованные стороны и понять их потребности и ожидания от реализации проекта, а также параметры, по которым он будет оцениваться. Не исключено, что перечень требований и критериев оценки займет несколько страниц. Но все их надо учесть.

Во-вторых, попытки втянуть проектную команду в игру «а посчитайте мне, сколько я заработаю» — скользкий путь. Заказчик, желая понять, сколько он получит на вложенный рубль, должен помнить, что такой расчет — огромная работа, за которую придется платить. Готов ли он принять непопулярные решения, ведь расчеты могут не оправдаться? Это риски проекта. Например, во время диагностики выясняется, что в компании воруют топ-менеджеры. Способен ли директор или собственник их уволить? Такие риски нужно понимать до начала проекта, предвидеть их и соотносить со своими ожиданиями. В противном случае разочарований от проекта не избежать. То есть, чтобы проект стал успешным, надо определиться с его целями до начала проектных работ. Чем они четче сформулированы, тем проще принять решение и спрогнозировать результат.

В-третьих, успех зависит от умения консультантов понять клиента и предоставить ему объективную информацию, которая поможет принять решение.

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

При этом не тешить его иллюзиями. Для этого необходимо накапливать статистику результатов проектов. Опытные консультанты знают зоны потерь, при осуществлении каких операций они выявляются и в каких объемах. На вопрос заказчика, как окупятся его затраты на проект, статистические данные помогут установить взаимопонимание: проведен проект такого содержания, затраты такие-то, эффект такой-то.

И все же решение о начале проекта принимается на основе доверия к команде. Когда заказчик настаивает посчитать результативность до начала проекта и гарантировать ее достижение, значит, доверия к исполнителю нет. Заказчик пытается перестраховаться и не готов взять на себя ответственность за принятие решений.

Любой проект организационных изменений, коими являются ИТ-проекты и проекты консалтинга, — это результат совместной работы заказчика и исполнителя. Успех и эффективность проекта зависят от доверия друг к другу, прозрачности отношений между участниками, понимания сторонами взаимных интересов и готовности совместно решать задачи».