ЭТИКА ИНФОРМАТИЗАЦИИ. ЦЕННОСТЬ ПАРТНЕРСТВА

АВТОР:

БАШНИН А.В.,
ОАО «НТЦ ФСК ЕЭС»

Позитивный тон публикаций в отраслевой прессе о достижениях в области информационных технологий (ИТ) противоречит динамике экономических показателей сетевых компаний. Очевидно, что текущая практика отношений руководителей ИТ и основной деятельности (бизнеса) содержит значительные резервы роста эффективности применения ИТ. Содержание статьи нельзя считать полноценным научным исследованием, но некоторые практические выводы на её основе сделать можно. Синтез международного опыта и собственной практики на отечественной почве должно проводиться с осторожностью.

Ключевые слова: информационные технологии, нематериальные активы, критерии успешности ИТ, жизненный цикл актива.

Взаимоотношения сотрудников ИТ и менеджеров основной деятельности определяют успешность современной компании

ВВЕДЕНИЕ

Введение в РФ институтов федеральной контрактной системы, нацеленное на повышение эффективности расходования бюджетных средств, касается и нематериальных активов. Поставленная Правительством РФ перед монополиями задача ежегодного 10%-го снижения издержек станет испытанием для менеджмента сотен дочерних и зависимых акционерных обществ. Очевидно, что в условиях заморозки тарифов каждый следующий процент снижения будет даваться всё труднее. Особенно сложно будет компаниям, которые проводили политику адресных улучшений, воздерживались от инвестиций в организационные преобразования по оптимизации расходов. Теперь им придется одновременно и снижать издержки, и финансировать дорогостоящие проекты трансформации бизнеса. В противном случае риски, порождаемые прямым снижением издержек, могут оказаться разрушительными.

МИРОВАЯ ПРАКТИКА

Зависимость мирового бизнеса от ИТ постоянно увеличивается, одновременно возрастает раздражение топ-менеджмента от роста ИТ-бюджетов, сомнений в эффективности этих вложений и невозможности отказаться от них.

Некоторые американские экономисты объясняют проблемы управления эффективностью незрелостью ИТ как технологий общего назначения. Такие технологии появлялись в истории развития промышленности не раз и они хорошо изучены. В работе «Генератор и компьютер: современный парадокс результативности в исторической перспективе» [1] Пол Дэвид подробно проанализировал становление технологий общего назначения.

Эрик Бринйолфсон и Адам Сондерс приводят следующие признаки технологии общего назначения [2]:

- широкий простор для улучшений и доработок;
- широкий спектр приложений;
- возможность использования в большом количестве продуктов и процессов;
- сильные комплементарные взаимосвязи с существующими и вновь возникающими технологиями.

Технологии общего назначения — особый тип технологий, которые могут быть ключевыми функциональными компонентами других технологий [3].

Важнейший вклад технологии общего назначения в повышение эффективности – создание основы для новых технологий, организационных практик, методов работы компании и т.п. Технология общего назначения не влияет на производительность компаний, пока вокруг нее не возникнет новый технико-экономический режим, тем не менее отсрочить ее применение не удается.

Электроэнергетика, безусловно, относится к технологиям общего назначения. В 1990 г. Пол Дэвид показал, что ИТ также обладает свойствами технологии общего назначения, но старты промышленного применения электроэнергетики и ИТ разделены столетием.

Являются ли ИТ технологиями общего назначения, — вопрос не такой простой, хотя большинство американских экономистов относят их к подобным технологиям. Очевидны как минимум некоторые параллели. ИТ, так же как и электроэнергетика:

- требуют создания сложных сетей, порождающих проблемы совместимости и стандартизации;
- составляют неотъемлемую, но не единственную часть сложных технических взаимодействий, операций и процессов;
- проходят долгий путь технических усовершенствований;
- проникают в бизнес-среду компаний постепенно;
- сливаются, нередко сложным образом, с другими потоками технических инноваций.

Одним из аргументов в пользу позиционирования ИТ как технологий общего назначения служит разнообразие комплементарных активов, влияющих на отдачу от инвестиций. Успех новой информационной системы зависит не только от качества реализации проекта, но и от уровня сбалансированности комплементарных информационной системе активов, в частности адекватности динамики системы мотивации. Напомним, что:

комплементарные активы – это активы, дополняющие друг друга таким образом, что увеличение одного актива увеличивает эффект от инвестиций в другой. Таким образом, комплементарные активы взаимно увеличивают эффективность друг друга.

Другими словами, комплементарные активы – это активы, которые желательно развивать синхронно. Назовем такую комплементарность симметричной, оставив место и несимметричной комплементарности, связывающей эффекты и риски информатизации.

Проблемы планирования деятельности ИТ и справедливая оценка эффективности вложений в них

СОВРЕМЕННЫЕ СТАНДАРТЫ В ОБЛАСТИ ИТ

Название (рус.)	Название (англ.)	Принятое сокращение	Разработчик
Ценность ИТ	Value of IT	Val IT	ISACA (Information Systems Audit and Control Association)
Риски ИТ	Risk IT	Risk IT	
Целевое управление и информационными связанными технологиями	Control Objectives for Information and related Technology	COBIT	
Библиотека передового опыта организации ИТ	IT Information Library	ITIL	OGC (Office of Government Commerce)

Рис. 1

представляют собой проблемы для международного бизнеса. Современный стандарт в области стратегического управления ИТ (Val IT) содержит прямые рекомендации предпринимателям задать себе четыре конкретных вопроса:

- Оправданы ли вложения в ИТ?
- Насколько правильно мы делаем в ИТ то, что задумали?
- Создали ли мы в ИТ именно то, что хотели?
- В чём, собственно, состоит польза ИТ для бизнеса?

Наиболее популярные управленческие стандарты в области ИТ приведены на рисунке 1.

Стандарты можно условно разбить на три уровня: операционный, тактический и стратегический. Стратегический уровень – самый молодой. Тактический уровень эквивалентен циклу Деминга «Планируй – делай – проверяй – улучшай» (Plan-Do-Check-Act) для производства ИТ-активов. Стандарты операционного уровня защищают сервисные службы ИТ от произвола пользователей, конкретизируют каталог оказываемых услуг и ограничивают уровень обслуживания. Стратегический уровень управления (IT Governance) предусматривает неразрывную связь эффектов и рисков на протяжении жизненного цикла ИТ-актива.

Схема взаимодействия стандартов по уровням управления отражена на рис. 2. Экономика становится неотъемлемой частью управления ИТ, стандарты Val IT и Risk IT включены в пятую версию COBIT.

Справедливых критериев оценки успешности развития ИТ в настоящее время не существует. Позиционирование зарубежными исследователями ИТ как технологий общего назначения с незрелым технико-экономическим режимом использования оправдывает многие огрехи в современном управлении ИТ.

Оценить эффективность ИТ так же трудно, как и составить ТЭО электроснабжения нового города, а без электричества он просто не станет городом. Однако и современное предприятие уже немыслимо без ИТ. Важнейшие источники неудовлетворенности эффективностью ИТ – отсутствие сметно-нормативной базы и объективные трудности создания такой базы. Отсутствие сметно-нормативной базы ИТ не позволяет формализовать измерение качества ИТ, как это делается для основных средств,

НОВЫЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ – СТРАТЕГИЧЕСКИЙ

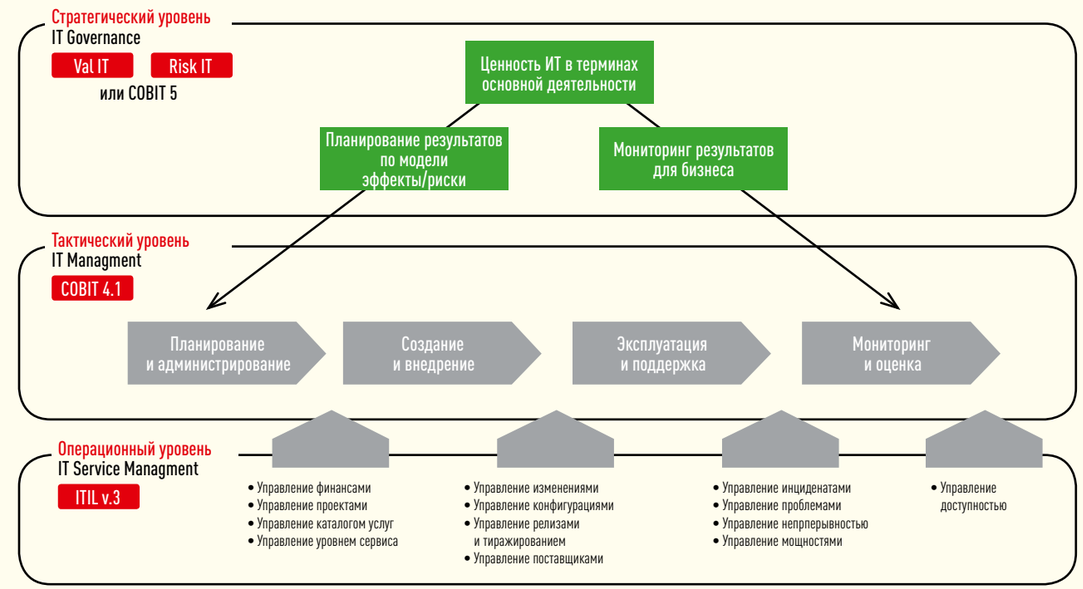

Рис. 2

а перенос на ИТ-активы практик управления материальными активами не учитывает нематериальной специфики интеллектуальной собственности. Слабость сметно-нормативного регулирования делает ИТ наиболее уязвимым объектом экономических злоупотреблений.

Динамика удовлетворенности внутреннего заказчика носит характер эмоциональных зигзагов и также не может служить долгосрочным критерием успешности ИТ. Мало говорит о качестве корпоративных ИТ и сравнение долей ИТ-бюджета в административных расходах корпорации. Сравнение совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership, TCO) как критерий применим лишь при высокой стандартизации качества. При всей привлекательности TCO не так просто применить. Корректность расчета TCO зависит от принятой в компании классификации нематериальных активов и учета стоимости вычислительных ресурсов.

Наиболее адекватным представляется метод бенчмаркинга, но и он при международном сравнении компаний требует учета различий в требованиях национальных регуляторов.

Устойчивая практика финансирования ИТ в сочетании с несовершенством критерия их успешности косвенно свидетельствует о принадлежности ИТ к технологиям общего назначения.

СУТЬ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

Чтобы разобраться в мировых тенденциях и применить их на практике, желательно определить различие между результативностью и эффективностью. Согласно определениям терминов стандарта ISO 9000-2008, результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

В контексте ИТ результативность – это создание ИТ-актива в установленный срок и в рамках согласованного бюджета, а эффективность – отношение получаемой ценности к стоимости владения ИТ-активом. Следует отметить принципиальную разницу в горизонтах планирования и оценки: в первом случае – это срок реализации ИТ-инициативы, во втором – весь жизненный цикл ИТ-актива.

ДВА АСПЕКТА ЭФФЕКТИВНОСТИ

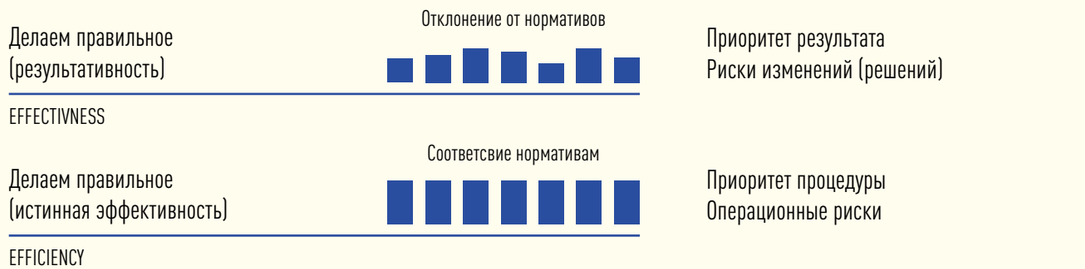

Рис. 3

Примером дилеммы между результативностью и эффективностью может служить альтернатива: использовать предписанный регламентом типовой договор и сорвать срок запуска объекта или заключить договор в редакции подрядчика и получить выговор за нарушение процедуры (рис. 3).

Суть рекомендаций современных международных стандартов – построение, помимо системы технического управления ИТ как конфигурационными единицами, системы экономического управления ИТ как активами. Переход от управления результативностью, построенного по циклу Деминга, к управлению истинной эффективностью требует серьезных преобразований в области планирования и контроля эффектов и управления рисками.

Принципиальное изменение в области ИТ – это переход от управления проектом и получения акта выполненных работ к управлению ИТ-активом на протяжении всего жизненного цикла, включая фазу создания. Управление результативностью заканчивается при актировании выполненных работ, а управление эффективностью требует организации планирования и контроля реального состояния на протяжении длительных интервалов. Укороченный горизонт акцентирует внимание на проектных рисках, а управление привносимыми рисками становится ненужным, поскольку в отсутствие планируемых эффектов отклонений не возникает.

Переход от управления результативностью к управлению эффективностью требует удлинения горизонта планирования и детализации контроля эффектов и рисков.

Интенсивное развитие институтов управления данными. Переход к риск-ориентированному управлению, контроль всего жизненного цикла актива – современный тренд управления. Увеличение качества прогнозов и глубины горизонта планирования касается практически всех сфер деятельности современной организации – это глобальная задача корпоративного управления.

Несмотря на прикладное разнообразие, все они имеют ключевой фактор успешности – качество данных, достаточное для полноценного ретроспективного анализа и прогноза. Качество такого анализа позволяет оптимизировать планы и лучше понимать динамику развития. Пример выгоды от повышения качества данных – возможность управления производственными активами на основе объективных измерений.

Таким образом, в мировой практике формирование вокруг ИТ нового технико-экономического режима идет полным ходом. Ключевыми направлениями развития отношений можно считать следующие:

– балансировка уровней развития КОМПЛЕМЕНТАРНЫХ АКТИВОВ, повышающих эффективность вложений в технологии общего назначения;
– переход от привычной формулы планирования «РЕСУРСЫ – ЭФФЕКТЫ» к формуле «РЕСУРСЫ – ЭФФЕКТЫ – РИСКИ»;
– организация контроля эффектов и рисков на протяжении полного ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА нематериального актива;
– развитие ИНСТИТУТОВ УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ, ужесточение политики сохранения преемственности моделей данных, развитие технологий анализа накопленных данных.

ТРАВЭК
Международная Ассоциация производителей
высоковольтного электротехнического оборудования

Приглашаем Вас принять участие в
XX Международной научно-технической и практической конференции
«Интеллектуальная электроэнергетика, автоматика,высоковольтное управляемое и коммутационное оборудование»

11-12 ноября 2014 г.
Гостиница «Холидей Инн Сокольники»
г. Москва, ул. Русаковская, 24.

Тематическая направленность конференции:

1. Технологии создания «интеллектуальных» электроэнергетических систем (ЭЭС). Технологии Smart Grid. Опыт внедрения и перспективы развития.
   - оборудование;
   - системы управления;
   - информационные технологии и автоматизация процессов.
2. Автоматизированные системы управления ЭЭС, подстанционного оборудования и электроснабжения потребителей.
3. Микропроцессорные системы защиты электроэнергетических объектов, сетей и систем.
4. Микропроцессорные системы противоаварийного управления ЭЭС.
5. Автоматизированные информационно - измерительные системы коммерческого учета электрической энергии.
6. Управляемое силовое электротехническое оборудование для электроэнергетики:
   - управляемые шунтирующие реакторы;
   - управляемые статические компенсаторы реактивной мощности;
   - батареи статических конденсаторов;
   - фазоповоротные трансформаторы;
   - управляемые устройства продольной компенсации;
   - СТАТКОМы;
   - накопители электрической энергии;
   - токоограничители для электрических сетей 10-500 кВ.
7. Высоковольтное коммутационное оборудование на напряжения 10-1150кВ.
   - элегазовые комплектные распределительные устройства (КРУЭ);
   - колонковые и баковые элегазовые выключатели;
   - газоизолированные линии (ГИЛ);
   - вакуумные выключатели;
   - высоковольтные разъединители;
   - комплектные распределительные устройства на напряжение 10-35кВ;
   - выключатели нагрузки;
   - комплектные трансформаторные подстанции;
   - диагностика коммутационного оборудования;
   - интеллектуальное коммутационное оборудование.
8. Вопросы испытаний высоковольтного коммутационного оборудования.
   - методы и средства испытаний;
   - испытательные центры.
9. Опыт эксплуатации и вопросы рынка систем автоматики, высоковольтного управляемого и коммутационного оборудования.

реклама

Оргкомитет конференции
Адрес: 107023, г. Москва, Электрозаводская ул., 21
Тел./Факс: +7 (495) 777-82-85, 777-82-00 (доб. 27-93, 26-61)
E-mail: travek@elektrozavod.ru www.travek.elektrozavod.ru

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

Парадокс эффективности. Несостоятельность расчетов эффективности инвестиций в ИТ касается многих предприятий, но наиболее ярко проявляется в госкорпорациях и компаниях с государственным участием, в которых трехлетний срок окупаемости ИТ-проектов считается нормой. Разноплановые цели инвестирования – операционные улучшения, требования регуляторов, амбиции функциональных заказчиков, политические дивиденды – всё подчиняется унифицированной методике расчета экономического эффекта. Как правило, к моменту выделения средств декларированные в ТЭО эффекты мало кого интересуют. Управление рисками фокусируется на проектных рисках, а риски, привносимые изменениями, даже не идентифицируются.

Исследование 1216 компаний, проведенное специалистами Слоановской школы менеджмента при Массачусетском технологическом институте, показало, что в первые три года инвестиции в ИТ статистически не влияют на капитализацию компаний [4]. Однако по прошествии 5–7 лет вклад ИТ в капитализацию компании примерно в 10 раз больше, чем вклад инвестиций в основные средства. Главную причину столь высокой оценки рынком инвестиций в ИТ авторы видят в синергетическом эффекте параллельных инвестиций в организационные практики и человеческий капитал[1].

Исследования показали существенно больший эффект от инвестиций в ИТ по сравнению с вложениями в основные средства, но зафиксировали и то, что отдача запаздывает примерно на три года.

По данным отечественных компаний, получается, что пока американские компании ждут возврата первого доллара, российские якобы успевают вернуть все вложенные средства!

Парадокс целесообразности. Стремительное проникновение ИТ в различные сферы производства и усилия ИТ-профессионалов в эргономике интерфейсов привели к тому, что пользователи считают себя настолько знающими, что могут судить о качестве ИТ. В то время как ИТ-профессионалы всё еще находятся в поиске, специалисты совсем в иных областях позволяют себе уверенно критиковать ИТ-стратегию и предлагают рациональные с их точки зрения ИТ-решения. Диктат со стороны бизнеса оставляет руководству ИТ альтернативу: борьба с бизнесом за определенный паритет или капитуляция ввиду бессмысленности сопротивления. Когда знание бизнеса и авторитет ИТ-руководителя высок, проблем не возникает, но если это не так, то бизнес редко может удержаться от узурпации прав на оценку успешности ИТ.

Нередко ИТ-руководители выбирают путь капитуляции перед бизнесом. Однако такая уступчивость дорого обходится не только их карьере, но и предприятиям. Занимая позицию «любой каприз за ваши деньги», руководители ИТ снимают с себя ответственность за перспективу развития решений. Короткий горизонт планирования превращает ИТ-стратегию в план реализации функциональных требований внутренних заказчиков. В результате на базе мощных продуктов возникают суррогатные решения, отражающие сиюминутные требования. Приведем один пример: потенциал мощных ГИС, достаточный для современного управления территориями, производственными объектами электросетевого хозяйства, применяется исключительно для демонстрации картографических иллюстраций и не использует главного достижения ГИС – пространственного анализа.

В условиях передачи управления бизнесу инновационная деятельность ИТ-руководителей ограничивается трансляцией бизнесу предложений ИТ-рынка. Не желая возражать апологетам «простых» решений, сотрудники отделов ИТ не заботятся о перспективах развития. В итоге создается немало информационных систем любительского уровня, в которых поиск оптимального варианта взваливается на человека.

Падение качества данных. Ключевая проблема – фрагментация модели корпоративных данных. Модели расщепляются в двух направлениях: по горизонтали, когда вследствие автономии функциональных блоков возникает дублирование классификаторов, и по вертикали, когда параллельное использование бумажных документов разрушает полноту баз данных.

Практику использования электронной или обычной бумаги в операционной деятельности следует считать разрушительной для эффективной информатизации.

Крайне мало внимания уделяется задаче отчуждения экспертных знаний, эксперты, обладающие уникальными сведениями, не заинтересованы в снижении собственной значимости и не инициируют этих процессов, а ИТ не считает это своей задачей.

В 1986 г. непосредственный участник «японского чуда» американ

[1] С рефератом проведенных исследований можно ознакомиться в альманахе «Эффект от инвестиций в ИТ. Альманах лучших работ» Information Management № 8-10 2013. http://infomanagement.rucio.ru/index.php?route=magazine/material&path=48&product_id=230

ТИПЫ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ И ИХ ПРАВОВОЙ СТАТУС

№	Тип нематериального актива	Правовой статус	Ответственность
1	Функциональность информационных систем, разработанная по заказу организации	Исключительное право принадлежит организации, обременено неотчуждаемым авторским правом	ИТ
2	Модели данных, обеспечивающие актуальную функциональность информационных систем	Исключительное право принадлежит организации, обременено неотчуждаемым авторским правом	ИТ
3	Операционные и технологические данные, возникающие в ходе производственной деятельности (корпоративный контент)	Исключительное право принадлежит организации	ФЗ
4	Результаты статического или иного коммерчески значимого анализа корпоративного контента, например, рейтингов надежности эксплуатируемого оборудования или рыночных тенденций, выявленных в результате обработки обращений клиентов	Исключительное право не всегда принадлежит владельцу корпоративного контента	ФЗ
5	Импортируемые унифицированные данные, описывающие экосистему организации, например, цифровые карты обслуживаемых или занимаемых территорий	Неисключительные права в виде свободных или проприетарных лизенций на использование	ИТ
6	Монетизация нелегитимного доступа к корпоративным базам данных проектов, ремонтов, отказов и проч., например, лицензирование третьей стороной программных средств поиска в базах, доступных подрядчикам вследствие сервисных контрактов	Узурпация права на интеллектуальную собственность заказчика	ФЗ и служба экономической безопасности
7	Монетизация результатов анализа данных, строго говоря, не являющихся корпоративным контентом провайдера услуг, например, прогноз динамики спроса на основе обращений пользователей в контактный центр (Call Centre), другие исследования голосового трафика пользователей мобильной связи или содержание электронной почты	Узурпация права на интеллектуальную собственность клиентов	Служба информационной безопасности

Функциональность

Данные

Рис. 4. ФЗ - функциональный заказчик.

СМЕНА ПРИНЦИПОВ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

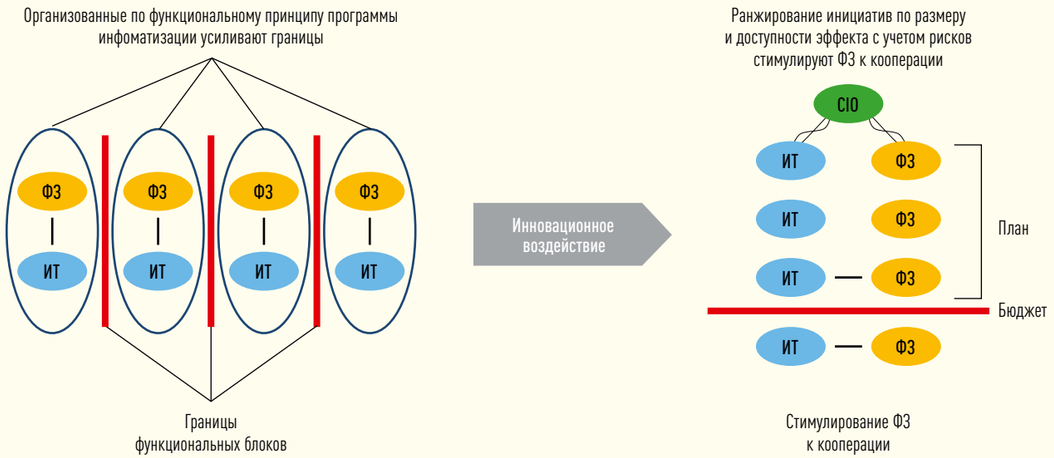

Рис. 5

ский статистик Эдвардс Деминг в книге «Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» [5] сформулировал «смертельные болезни» американского бизнеса середины прошлого века:

- отсутствие постоянства корпоративных целей разрушает стратегический подход;
- нацеленность на сиюминутный результат формирует краткосрочность мышления, что совершенно не совместимо с постоянством цели сохранения устойчивого бизнеса;
- аттестация и ранжирование персонала разрушают командную работу, провоцируют краткосрочность прогнозов и отвлекают силы от долгосрочного совершенствования;
- постоянная ротация менеджеров усугубляет проблему короткого горизонта планирования;
- использование для управления компанией только легкодоступных числовых (в основном финансовых) показателей не всегда позволяет выбрать правильное управляющее воздействие и отражает реальное качество работы персонала.

К сожалению, для российского бизнеса эти проблемы не потеряли своей актуальности и сейчас, но существуют и другие проблемы. Острый дефицит качества данных, практика укороченной перспективы, приоритет преодоления ущерба над его профилактикой вынуждает нас комбинировать зарубежный опыт с доступными вариантами действий. Низкую культуру накопления данных следует считать национальной проблемой.

«Слабое место» цикла Деминга – опора на здравый смысл, фаза «улучшай» не подразумевает «улучшение» прежнего плана, его корректировку под фактические показатели. В российской практике целью линейных менеджеров нередко становится не выполнение плана, а его своевременная корректировка. Нужна жизнеспособная комбинация мировых векторов развития и мероприятий по преодолению существующих отраслевых проблем, приведенных ниже:

- качество корпоративных данных нельзя купить, это обстоятельство становится серьезной проблемой на пути развития отечественных корпораций;
- право оценки успешности ИТ узурпировано бизнесом, низкое качество ИТ скорее свидетельствует о неготовности бизнеса выстраивать с ИТ партнерские отношения, чем

АДЕКВАТНОСТЬ КРИТЕРИЕВ УСПЕШНОСТИ УРОВНЮ ЗРЕЛОСТИ СМЕТНО-НОРМАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

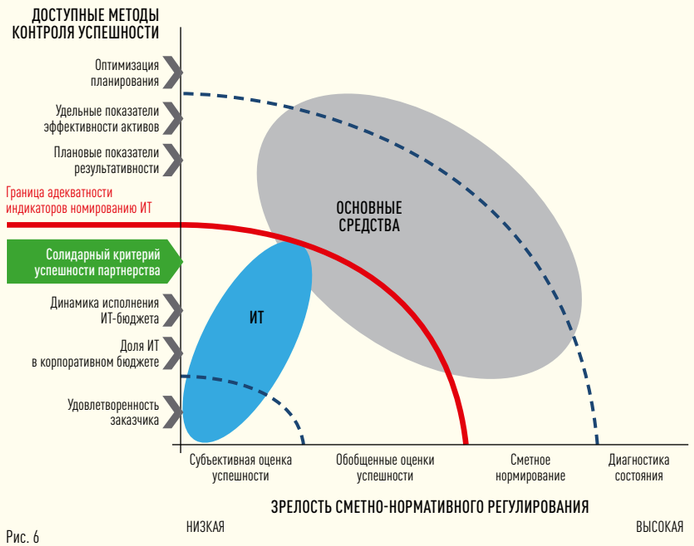

Рис. 6

о низкой компетенции ИТ-специалистов;

– диктат со стороны бизнеса блокирует инновационную активность ИТ, разрушает перспективы развития и ИТ, и бизнеса.

– дисбаланс уровней развития активов, комплементарных информационным системам, значительно снижает эффективность от инвестиций в ИТ;

– институт функциональных заказчиков как источник ИТ-инициатив приемлем только при наличии в высшем менеджменте позиции CIO (Chief Information Officer), который владеет вопросами бизнеса, способен консолидировать управление ИТ, в частности организовать жесткий контроль изменений в архитектуре данных.

ЗАДАЧИ ОЗДОРОВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ

Увеличение глубины горизонта требует серьезных преобразований в управлении ИТ и принципов взаимодействия ИТ с экосистемой ИТ. Мониторинг декларированных на старте достижений на протяжении всего жизненного цикла имеет смысл при наличии уверенности в надежности механизмов прогнозирования достижений. Для оздоровления отношений предлагается трансформировать экосистему ИТ.

Преодолеть архаику в учете нематериальных активов. Сегодня очевидно, что структурные изменения и инновации не могут обойтись без инвестиций в нематериальные активы. И как бы мы не объясняли сложность оценки эффекта от инвестиций в ИТ, он напрямую зависит от качества нематериальных активов. А значит, учиться управлять нематериальными активами в сфере ИТ придется. Рассматривать управление нематериальными активами мы будем ограниченно, сосредотачиваясь на них в контексте ИТ-деятельности.

Существует несколько точек зрения на то, что включает в себя понятие «нематериальные активы». Бухгалтеры различают учет нематериальных активов по РСБУ и МСФО, причем трактовка бухгалтеров немного отличается от мнения налоговых органов. В бухгалтерской практике оценки нематериальных активов принято выделять три основных направления:

– промышленная собственность;
– объекты авторского права и смежных прав;
– know-how.

Оценщики и управленцы меньше ограничены правилами и расширяют понятие «нематериальный актив», вводя в него «интеллектуальный капитал». «Под „интеллектуальным капиталом" я подразумеваю не горстку докторов наук, добывающих истину за запертыми дверями какой-нибудь лаборатории, и не интеллектуальную собственность, такую как патенты и авторские права, хотя она и является его составной частью. Интеллектуальный капитал – это сумма знаний всех работников компании, обеспечивающая ее конкурентоспособность», – пишет Томас Стюарт, один из первых исследователей интеллектуального капитала [6]. Следуя за логикой определения интеллектуального капитала компании, оценщики и управленцы включают в понятие «нематериальные активы» неотчуждаемые достижения, которые не всегда корректно называть активами, включая элементы корпоративной культуры, квалификацию персонала и проч. Сходство подходов бухгалтеров и управленцев заключается в том, что юридическое оформление прав на нематериальные активы обозначается термином «интеллектуальная собственность». Отметим, что существует несколько подходов к оценке нематериальных активов – доходный, затратный, рыночный и сравнительный.

Квалификацию и деловые качества персонала в состав нематериальных активов, как правило, не включают, поскольку они неотделимы от своих носителей. Однако в ходе производственной деятельности сотрудники накапливают знания о специфике конкретного оборудования, деталях дислокации, достоверных источниках оперативных сведений, практике внерегламентных действий и проч. Эти знания вполне могут быть отчуждены и использованы, что дает нам право называть их «нематериальными активами». Обладающие уникальными сведениями эксперты, естественно, не заинтересованы в снижении собственной значимости, поэтому задача отчуждения и накопления экспертных знаний должна решаться с использованием корпоративных ИТ.

В качестве примера рассмотрим нематериальные активы, подпадающие под традиционную формулировку «программы для ЭВМ и базы данных». Компаниям необходимо отказаться от традиционного приоритета функциональности и стимулировать долгосрочную преемственность корпоративных ресурсов данных. Для этого корпоративные нематериальные активы предлагается разделить по правовому статусу, например, как показано на рис. 4. Отношение к корпоративным данным как к отдельным нематериальным активам позволит идентифицировать перспективные нематериальные активы (две последние строки рис. 4), проявит риски их монетизации в интересах третьих лиц.

Преобразовать планирование и контроль. Суть преобразований управления ИТ – переход от управления проектами и программами к управлению ИТ-активами. Вслед за этим преобразуются и контроль, и планирование, и управление рисками изменений. Наличие неизмеримых целей имеет и естественное следствие – трудности с управлением рисками изменений. Конкретная цель неизбежно сопровождается риском, но если измеримых критериев нет, то нет и рисков, препятствующих достижению цели. Иными словами, «не сбить того с пути, кому всё равно куда идти». Именно эти обстоятельства следует считать причиной неполноценного управления рисками изменений.

Объединение проектов в программы должно быть настроено на разрушение «функциональных колодцев». Организация программ по функциональному принципу дополнительно укрепляет границы функциональных блоков и затрудняет консолидацию управления корпоративными ИТ (рис. 5).

Организационное управление нематериальными активами ИТ должна выполнять сводная команда специалистов, способная преодолеть автономию функциональных блоков. По сути, практику управления ИТ как конфигурационными единицами следует расширить практикой управления ИТ как активами. Наряду с известной практикой проектного офиса (Project Management Office) следует использовать функцию управления ценностью активов (Value Management Office). Важнейшие задачи новой функции – планирование эффектов от реализации ИТ-инициатив и мониторинг достижений на протяжении жизненного цикла созданных нематериальных активов. Управление проектными и предотвращаемыми рисками не-

ИНФОРМАЦИЯ

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ КОММЕНТАРИЙ

Для русского слова "эффективность" в английском существуют два варианта: effectiveness и efficiency: «делать правильное» и «делать правильно». Смысловое разделение эффективности зависит от контекста. Для инвестиционной деятельности «делать правильное» означает физическую результативность, исполнение бюджета и сроков при принятом уровне риск-аппетита, а «делать правильно» - инвестиционную эффективность, отношение отдачи к стоимости владения с учетом операционных рисков. В системе корпоративного управления «делать правильное» означает планирование эффектов от преобразований и оценка привносимых изменениями рисков, а «делать правильно» - повышение операционной эффективности.

обходимо сохранить за проектным офисом, а идентификацию и оценку привнесенных рисков поручить команде Value Management Office.

Кроме того, в ИТ, как нигде, требуется внутренний аудит нового поколения, настроенный не на поиск виноватых, а на профилактику. Критерием успешности подразделений, ответственных за внутренний аудит ИТ, следует считать не аккуратность исполнения плана проверок, а прогресс в системе внутреннего контроля ИТ.

Применение солидарного критерия успешности развития ИТ. При поиске критериев успешности следует оставаться в границах зоны недостаточной зрелости сметно-нормативной базы. Например, удельные показатели стоимости отдельных информационных систем лежат за пределами этой зоны. В отсутствие развитого нормирования рост стоимости содержания некоторой системы может говорить как о снижении эффективности ИТ, так и о ее росте вследствие опережающей ценности этой системы. Интегральный показатель доли расходов на ИТ в корпоративном бюджете или административных расходов мало говорит о качестве ИТ. Подобные примеры можно продолжать. Искать критерии надо в пределах зоны низкой зрелости сметно-нормативной базы (рис. 6).

Далеко не всегда управление развитием ИТ удается удержать в руках профессионала. Нередко диктат бизнеса сочетается с иждивенческой позицией. На руководство ИТ взваливается ответственность не только за все предусмотренные ГОСТ 34 вида обеспечения информационных систем, но и за комплементарные информационным системам активы. Исходя из этого предлагается построить композитный индикатор, отражающий уровень партнерства ИТ и бизнеса, стимулирующий развитие организационных практик, комплементарных информационным системам, а значит, и эффективность инвестиций в ИТ-активы. Солидарная ответственность за эффект от информатизации снимет многие проблемы взаимоотношений руководителей ИТ и бизнеса. Контроль динамики эффектов на протяжении всего жизненного цикла ИТ-актива позволит оценить компетенции блока ИТ и подрядчиков и построить инвестиционный рейтинг внутренних заказчиков, влияющий на приоритетность проектов в будущем.

Солидарная ответственность внутреннего заказчика и руководства ИТ на протяжении всего жизненного цикла ИТ-актива представляется наиболее адекватным критерием успешности ИТ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Текущая практика управления ИТ нацелена на реализацию проектов в соответствии с согласованным бюджетом и в заданный срок. Ни один из применяемых критериев успешности ИТ не стимулирует отдачу от инвестиций. Отсутствие контроля реального эффекта от инвестиций делает ненужным и управление рисками. Нет целей – нет рисков. Кроме того, мешает узурпация бизнесом права на оценку успешности корпоративных ИТ.

Проблему можно преодолеть, создав справедливый критерий оценки успешности корпоративных ИТ, действующий на протяжении всего жизненного цикла ИТ-актива. При этом ответственность за инвестиции должна иметь для ИТ и бизнеса солидарный характер.

Общекорпоративные ресурсы данных – ключевой нематериальный актив корпоративных ИТ. Качество корпоративных данных нельзя купить. Переход от экспертных оценок к объективной картине – процесс длительный и трудоемкий. Без решения задачи повышения качества данных планы построения риск-ориентированного управления, ситуационно-аналитической функциональности, оптимизации затрат за счет объективного планирования останутся на бумаге либо потребуют организации трудоемких «ручных» операций.

Архаику в управлении нематериальными активами следует считать одним из факторов относительно низкой капитализации отечественных компаний. Организовать управление нематериальными активами нужно на уровне междисциплинарной команды, свободной от интересов руководителей конкретных функциональных блоков. Главная задача этой команды – достижение адекватной мировой практике капитализации инвестиций в нематериальные активы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Paul David. The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective to the Modern Productivity Paradox // American Economic Review T. 80, 1990 .
2. Erik Brynjolfsson, Adam Saunders. Wiredfor Innovation: How Information Technologyis Reshaping the Economy // MITPress, 2010.
3. Эффект от инвестиций в ИТ. Альманахлучшихработ»InformationManagement № 8-10 2013.
4. Erik Brinjolfson, Lorin Hitt, Shinkyu Yang. Intangible Assets: Computers and Organizational Capital. Brookings Papers of Economic Activity, Vol. 2 №1.
5. William Edwards Deming, Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge University Press, 1986
6. Intellectua lcapital. The New Wealth of Organizations by Thomas A. Stewart. New York. Doubleday. 1997. Т. Стюарт. Богатство от ума: Деловой бестселлер. / Пер. с англ. В.А. Ноздриной. – Мн.: Парадокс, 1998.

ИНЖИНИРИНГ ЮНИТЕЛ

ПРИМЕНЕНИЕ СЕМЕЙСТВА ОБОРУДОВАНИЯ ПКУ
ВАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА

Семейство оборудования ПКУ состоит из линейки обработки и передачи команд релейной защиты (РЗ) и противоаварийной автоматики (ПА), линейки преобразователей интерфейсов. Предназначено для организации каналов технологической связи как напрямую по волоконно-оптическим кабелям (ВОК), так и по цифровым сетям передачи информации (ЦСПИ). Позволяет эффективно реализовывать передачу команд РЗ и ПА и организовывать каналы с интерфейсами С37.94 для дифференциальных защит линий (ДЗЛ).

Применение семейства оборудования ПКУ позволяет:

- Уменьшить число мультиплексоров доступа в ЦСПИ, что приводит к снижению стоимости технических решений, в том числе за счет уменьшения числа лицензий для систем управления, увеличению надежности ЦСПИ и, соответственно, организованных по ней каналов РЗА, уменьшению расходов на эксплуатацию ЦСПИ и упрощению сетевых топологий;
- Разделить зоны ответственности и обслуживания служб РЗА и служб СДТУ;
- Обеспечить контроль каналов РЗА по ЦСПИ в АСУ ТП и системах центральной сигнализации объектов;
- Исключить несанкционированный доступ к системам РЗА из ЦСПИ, что упрощает обеспечение их информационной безопасности;
- Уменьшить число сигнальных кабелей, клемм и дискретных входов/выходов между УПАСК и промежуточной панелью контроля и управления и, как следствие, снизить стоимость, увеличить надежность, обеспечить постоянный контроль соединения между УПАСК и промежуточной панелью, уменьшить расходы на эксплуатацию;
- Высвободить место на объектах электроэнергетики;
- Применять типовые технические решения;
- Проводить техническое обслуживание УПАСК без прерывания других каналов;
- Упростить анализ срабатывания систем РЗА с учетом состояния их цифровых каналов при использовании формата COMTRADE;
- Исключить необходимость использования в ЦСПИ мультиплексоров доступа одного производителя при построении каналов РЗА.

Многочисленные успешно реализованные проекты подтверждают надежность оборудования семейства ПКУ.

СР24 ПКУ

реклама

ЗАО «Юнител Инжиниринг» • 111024 Москва • ул. 2-я Кабельная, д. 2, стр. 1 • +7 (495) 651-99-98 • info@uni-eng.ru • www.uni-eng.ru

Приглашаем на наш стенд № 75С10, «Международный электроэнергетический форум RGE-2014», 15-17 октября, Экспоцентр, г. Москва