

Оценка информационно-технологических ресурсов библиотек
Assessing Library Information and Technological Resources
Оцінка інформаційно-технологічних ресурсів бібліотек

Karaush A. S.

Муниципальная информационная библиотечная система, Томск, Россия

Alexander Karaush

Municipal Information Library System, Tomsk, Russia

Karaush O. S.

Муниципальна інформаційна бібліотечна система, Томськ, Росія

Вопросы целесообразности затрат на новые информационные технологии беспокоят всё большее число библиотек. Однако для ответа на вопрос приобретения нового оборудования и программного обеспечения прежде нужно ответить: «А какие информационно-технологические ресурсы имеются в наличии и какова их рыночная стоимость для библиотеки?» Вопросы оценки информационно-технологических ресурсов библиотек основаны на общепринятых методиках расчета. В статье дается анализ состояния вопросов, связанных с работой по определению эффективного функционирования информационно-технологических ресурсов на современном этапе работы библиотек.

The question of the expediency of the amounts spent for modern information technologies has been a headache of many libraries. To answer this question, each library has to determine, which information and technological resources are available and what their market price for this library is. The answer is based on common estimation procedures. The report studies the issues that accompany the estimation of the efficiency of information and technological resources being used by the libraries.

Питання доцільності витрат на нові інформаційні технології непокоять все більшу кількість бібліотек. Однак для відповіді на питання придбання нового обладнання і програмного забезпечення необхідно спочатку відповісти: «А які інформаційно-технологічні ресурси має бібліотека і яка їх ринкова вартість?» Питання оцінки інформаційно-технологічних ресурсів бібліотек засновані на загальноприйнятих методиках обрахунку. В статті подано аналіз стану питань, пов'язаних із роботою з визначення ефективного функціонування інформаційно-технологічних ресурсів на сучасному етапі роботи бібліотек.

Зачем все это нужно?

В библиотеках отделы, занимающиеся информационными технологиями (ИТ), воспринимаются зачастую как центр затрат, вкладывая деньги в который библиотеки не получают непосредственной и достаточной выгоды. Этому в немалой степени способствовало бездумное приобретение оборудования и технологий в библиотеки по принципу: «Если деньги дают, то покупать всё и сейчас! В следующий раз денег могут не дать!»

В настоящее время возникает всё больше трудностей при попытке обосновать необходимость вложения средств в ИТ ресурсы. Все аргументы в защиту оптимизации технологических процессов библиотек не выглядят весомыми, так как задаются резонные вопросы: «А сколько еще нужно средств, чтобы всё то, о чем Вы говорили, работало долго?», «Как в этом случае улучшится работа?», «Что реально приобретет библиотека с появлением в ее стенах ИТ?», и «Не проще ли еще увеличить штат, учитывая низкий уровень зарплат?» Действительно, слишком долго «кормят обещаниями» «бесконечно улучшенной жизни» разработчики оборудования и программного обеспечения [7].

Подсчитать выгоду от вложений в ИТ ресурсы довольно сложно. Один из подходов состоит в том, чтобы внедрить систему хозрасчета между отделом ИТ и прочими отделами библиотек и обосновывать затраты в ИТ уменьшением затрат на операции для оказания услуг. Речь идет о построении процесса управления финансами, которое возможно в зрелых с процессной точки зрения организациях [2].

Основной вопрос, адресуемый отделу ИТ: средства, выделяемые на ИТ, это актив или пассив? ([5], с. 89). Ответ определяет отношение учредителя библиотеки к ИТ. Если средства на ИТ – это

пассив, значит, затраты на ИТ – это расходы. Следовательно, их следует ограничивать необходимым минимумом, превышать который недопустимо. Но и это не все. Если проекты создающие активы, например приобретение фонда, не укладываются в первоначальные бюджеты то и эта минимальная сумма может быть урезана.

Иное положение, если средства, выделяемые на ИТ, признаны активами. В этом случае затраты на ИТ – это вложения. Их объем ограничен потребностями услуг в использовании ИТ для их развития с учетом приоритета последних. Сами ИТ ресурсы рассматриваются наравне с другими ресурсами и получают больший или меньший приоритет исходя из потребностей библиотеки в целом.

Итак, роль и статус отделов ИТ в библиотеках существенно зависят от того, рассматриваются ли средства на ИТ как активы или как пассивы. Исходя из этого, ИТ могут решать две задачи:

- обеспечить реальную положительную отдачу от вложений в ИТ;
- продемонстрировать полученную отдачу лицам, принимающим решения о финансировании ИТ.

Практический опыт показывает, что эти задачи существенно различаются. Даже если отдел ИТ успешно внедряет передовые технические решения, их экономическое обоснование – отдельная сложная проблема, поскольку все остальные смежные работы, которые ускоряются с помощью ИТ – часто не просчитаны и не обоснованы. Четких критериев эффективности нет, конкуренции – нет, основной критерий «чтобы запрос клиента (налогоплательщика, пользователя, читателя) был удовлетворен» – слишком размыт [3].

Сегодня имеет место дисбаланс текущих потребностей пользователей библиотек и отделов ИТ вне зависимости от размера выделяемых средств. То есть ни чрезмерное финансирование, ни попытки максимально сократить расходы не приводят к росту эффективности и повышению производительности труда на продолжительном отрезке времени. В лидеры выбиваются те, кому удастся «подружить» ИТ и технологические процессы библиотеки, вкладывая немалые средства в инновации. В реальности же во внутреннем противостоянии за ограниченные ресурсы основные принципы бюджетного распределения препятствуют поддержке новых идей и технологий, принципиально отличающихся от уже существующих, т.к. это требует дополнительных затрат на смену технологий. Таким образом, библиотеки сами уничтожают точки роста и потенциальную базу для своих будущих достижений. Результат вполне очевиден: возможности и продуктивность ИТ снижаются, а стоимость – поддержки возрастает, что в целом приводит к непомерным затратам.

Стоит также освятить еще одну интересную точку зрения [4], согласно которой существуют дискреционные и недискреционные затраты. Дискреционные затраты (discretionary – в пер. с англ. означает «по своему усмотрению») – это затраты на достижение долгосрочного преимущества. Например, расходы на разработку нового информационного центра или отдельных его составляющих. Относятся сюда и затраты по отдельно взятым проектам, различного рода исследованиям, обучению персонала. Дискреционные затраты могут быть отсрочены или полностью приостановлены, компания может производить их в определенном периоде или заморозить.

Поддержка и сопровождение информационных систем, инфраструктуры организации, расходы на покупку и эксплуатацию аппаратного и программного обеспечения (ПО) являются примерами недискреционных расходов. В целом, почти все недискреционные ИТ расходы библиотек составляет техническое обслуживание.

Кому это нужно?

Как правило, руководство библиотек заинтересовано в получении актуальной информации о затратах ИТ. Оно проявляет все больший интерес к проблемам, связанным с ИТ, и все большую готовность принять участие в решении этих проблем. Отделы ИТ могут извлечь из складывающейся ситуации пользу – но лишь в том случае, если будут готовы к работе в новых условиях. Информационные технологии играют все более важную роль в определении стратегии библиотек и в выборе способов их функционирования. Вот почему современные руководители библиотек считают необходимым пополнять свои ряды теми, кто разбирается в проблемах ИТ. Возрастает число библиотек, где в руководстве представлены люди, способные рассматривать стратегические проблемы с учетом ИТ, и это приводит к повышению уровня прозрачности и усилению отчетности.

По примеру предприятий [6] всё больше библиотек задумываются над стратегией развития ИТ, которая должна идти ни впереди, ни позади, а вместе с инновациями и идеями и должна подкрепляться выборочным финансированием. Время трат, за которые не нужно было отчитываться, прошло, и руководство отделов ИТ озадачено сложностью получения средств на проекты, необходимостью делать расходы прозрачными и демонстрировать достижения и результаты. Сегодня в работе заведующего отделом ИТ познания в технологиях уже занимают второстепенную позицию, уступая место пониманию стратегии, финансового учета, теории лидерства и управления.

Почему только ИТ?

Как бы то ни было, трудно удержаться от вопросов: «Почему все эти сложности проявились именно в области ИТ? Почему ресурсы в библиотеках, не связанные напрямую с ИТ, обычно могут быть оценены более простыми методами, а вот ресурсы ИТ нуждаются в иных, более сложных? Не надуманы ли эти сложности?»

При ближайшем рассмотрении сложности оценки ИТ ресурсов не кажутся столь удивительными. Дело в самом объекте ИТ – в информации. Другие технологии библиотек оперируют с материальными объектами, где количественный результат использования технологий очевиден. Известна и цена объектов. Соответственно, вход и выход технологии представимы в денежной форме.

Иное дело – информация. Если данные в синтаксическом смысле имеют количественную определенность (представление в виде бит), то для информации такой определенности не наблюдается. Количество информации в семантическом (то есть смысловом) представлении зависит не только от сообщения, но и от того, кто его принимает. В случае практического использования – информация приобретает прагматический смысл и, следовательно, экономическую оценку [9].

Итак, количественные и стоимостные оценки информации субъективны. Они зависят от соотношения объема получаемой информации и величины знаний у получателя сообщений, а также от готовности использовать данную информацию.

Методики и стандарты оценки в других сферах

В современном «рыночно-технократичном» мире задача стоимостной оценки ИТ ресурсов решается довольно просто – путем применения известных и отработанных методик: «затратных», «доходных» и «рыночных» [10, 8].

При использовании «затратного» метода происходит установление фактических расходов на создание, приобретение и введение объектов ИТ в хозяйственный оборот, приведение разновременных затрат разных периодов к текущей стоимости в соответствии с коэффициентами перерасчета, индексом цен и инфляции.

При «рыночных» методах расчеты осуществляются с помощью сравнительных (сопоставимых) объемов услуг, экспертных оценок, и сопоставимых критериев работы. При этом оценка производится на основе сходства с аналогичными объектами ИТ в условиях «эффективно функционирующей» организации. Для проведения таких расчетов необходима информация о других состоявшихся работах по аналогичным объектам ИТ, перечень сравниваемых параметров/показателей этих объектов и результаты реальных цен и затрат, что на практике получить практически нереально.

При «доходных» методах определяется суммарная выгода от обладания ИТ ресурсами. Рассчитывается увеличение дохода за счет возрастания цены или количества услуг, рассчитывается уменьшение расхода за счет снижения себестоимости, уменьшения потерь, и определяется изменение баланса доходов и расходов.

Современные способы диагностики соответствия вложений в ИТ ресурсы предлагают на ранних этапах определение проектов, связанных с приоритетами развития организаций.

Ресурсы ИТ нельзя финансировать так же, как приобретение библиотечного фонда. Здесь следует использовать модель, которой пользуются при покупке завода или конвейера. Для получения реальной отдачи от ИТ следует выполнить приобретение всей новой технологической цепочки в виде набора программно-аппаратных средств. Покупка подобного конвейера по частям приводит к устареванию и замене отдельных его частей, что не позволит запустить весь запланированный технологический процесс.

Денежные методики (модель денежного потока)

В библиотечной практике довольно странно слышать словосочетание «денежные методики» или экономическая эффективность. К сожалению, мало кто задумывается над вопросом экономии средств налогоплательщика, пользуясь принципом: «Государство – не обеднеет!» Но за данными методиками будущее в обосновании как необходимости наличия библиотек при конкуренции с другими институтами общества за бюджетные средства, так и обоснование затрат на выполнение услуг, заказываемых органами власти.

Несмотря на трудности сбора данных для разных составляющих денежного потока, можно выделить следующие факторы экономической эффективности, которые могут быть отслежены без глобальной перестройки системы учета:

- снижение текущих производственных (эксплуатационных) затрат библиотеки;
- снижение административно-управленческих затрат;
- оптимизация налоговых и других обязательных выплат;
- снижение потребности в капитальных затратах;
- увеличение оборачиваемости фондов, запасов и других активов.

Как показывает опыт, даже в этих оценках данные учета сочетаются с предположениями и оценками на основе нормативов, действующих в библиотеках.

Для определения второй составляющей модели денежного потока – расходов на ИТ, можно использовать принцип разделения затрат на составляющие производимых услуг:

- Затраты на оборудование и программное обеспечение содержат информацию о тех информационных технологиях, которые участвуют в предоставлении данной услуги.
- Затраты на персонал содержат информацию о количестве сотрудников в области ИТ, обеспечивающих предоставление услуги.
- Затраты на внешние услуги содержат данные услуг сторонних компаний, так или иначе участвующих в предоставлении данной скрытой услуги. Например, это может быть ежемесячный расход на телефонные переговоры, оплата налогов (на ИТ ресурсы), аренду оборудования, электроэнергии (потребляется ИТ ресурсами) и т. д.
- Затраты на сопутствующие услуги (трансферные) описывают те точки затрат, которые так или иначе участвуют в оказании данной услуги. Такими точками могут быть, отдел кадров, бухгалтерия, технологические отделы и т. д.

После того как определены все элементы затрат, их надо разделить на прямые и косвенные. Прямые затраты непосредственно связаны только с данной услугой и не могут быть зачислены на другие статьи расходов (к примеру, заработная плата сотрудников, которые постоянно занимаются предоставлением данной услуги и т. д.). Косвенные затраты распределяются по нескольким услугам (например, затраты на коммунальные услуги, электропитание, затраты на отдел кадров и т. д.). Очевидно, что эти элементы затрат входят не в одну услугу.

После того как элементы затрат разделены на прямые и косвенные, остается начислить соответствующие затраты из элементов. Прямые затраты начисляются на услугу полностью. Из косвенных затрат на услугу начисляется лишь какая-то доля. Если косвенные затраты для услуги распределяются по ИТ ресурсам, то общая сумма таких косвенных затрат делится на количество ИТ ресурсов и равными долями начисляется на каждый из них.

Однако некоторые факторы экономической эффективности не поддаются подобной денежной оценке. Так, в [1] описывается такой критерий, как уровень сервиса. Под ним понимается доля заказов, которые могут быть выполнены в течение принятого времени, обычно – одного дня. С использованием передовых информационных технологий этот показатель можно довести до 100%, но прямая денежная отдача от этого достижения не будет известна. Дело в том, что, во-первых, точная численность пользователей и их спрос, обусловленные данным показателем, неизвестны. Кроме того, высокий уровень сервиса играет роль «выделителя» конкретной библиотеки в среде «конкурентов» на территории, что несомненно, позволяет выдерживать более высокую разницу покупных и продажных цен, однако точный размер разницы опять-таки неизвестен. И наконец,

высокий уровень сервиса рассчитан также на сохранение популярности библиотеки среди читателей в будущем.

Все эти факторы направлены в одну сторону. Важность показателя уровня сервиса с точки зрения стратегии функционирования библиотеки очевидна, однако денежный поток, порождаемый увеличением данного показателя, рассчитать с приемлемой точностью невозможно. И чем больше удельный вес подобных выгод, чем больше их материальность, тем меньшую часть выгод будет охватывать рассчитанный денежный поток. Подобная логика применима к целому ряду выгод, порождаемых ИТ ресурсами, например:

- повышение качества услуг и уровня обслуживания;
- повышение гибкости создаваемых услуг и системы управления им;
- повышение устойчивости результатов технологических процессов библиотек к разным рискам.

Можно отметить следующее. Оценка выгод, получаемых в рамках работы модели денежного потока, может быть получена на основании данных управленческого, бухгалтерского учета и разумных предположений. Однако выгоды, связанные с использованием денежной модели в изменении работы библиотеки в целом, оценить в денежной форме крайне сложно.

Таким образом, модели денежного потока удобны для проектов повышения финансовой эффективности библиотеки, поскольку позволяют отследить снижение затрат и повышение доходов в рамках существующих или несколько усовершенствованных технологических процессов. Напротив, результаты проектов внедрения ИТ, воздействующих на изменения финансирования в среднесрочной и долгосрочной перспективе, конкурентную позицию, социальную позицию, технологическую позицию и позицию знаний, крайне сложно представить в денежном выражении. Соответственно, для данной группы ресурсов ИТ, влияющие на изменение роли библиотеки в обществе, такие модели применимы лишь ограниченно.

Вероятностные методики

Ключевая особенность вероятностных методик оценки ИТ ресурсов – денежная оценка риска, которая может быть включена в денежный поток. Соответственно, сильные и слабые стороны моделей денежного потока с некоторыми отличиями применимы и к вероятностным моделям. Основное отличие вероятностных моделей в том, что финансовый результат ИТ ресурса рассматривается как случайная величина. Риски ресурса учитываются в параметрах функции распределения этой случайной величины.

Адекватная оценка воздействия ИТ ресурсов на итоговую стоимость услуг сходна с таковой для моделей денежного потока. Основное отличие в необходимости оценить влияние на стоимость рисков ИТ ресурса с двух точек зрения. Первая – вероятность получения запланированной экономии или дохода; вторая – возможные потери в том случае, если ИТ ресурс не будет функционировать. Эти потери не сводятся к упущенной выгоде. Скажем, в проектах внедрения антивирусного программного обеспечения прямые выгоды обычно отсутствовали либо были незначительны. Однако невыполнение такого проекта, могло повлечь огромные потери. Вероятностные оценки ИТ ресурсов включают в себя три составляющие:

- исчерпывающий перечень рисков для каждого ИТ ресурса;
- финансовые последствия каждого рассматриваемого риска;
- вероятность наступления каждого риска.

В силу этого сбор исходных данных в вероятностных моделях не упрощается, а усложняется. Помимо выгод и затрат, необходимо оценить законы вероятности и распределения. При хорошем управлении ИТ ресурсами перечень рисков обычно известен, но финансовые последствия и вероятность их наступления обычно оценить крайне трудно. В результате всё это оценивается экспертно, и точность оценки полностью зависит от квалификации конкретного эксперта.

Вероятности, связанные с эффективностью библиотеки при использовании ИТ ресурсов могут быть приближенно оценены на основании статистики. Так, можно оценить вероятность своевременного выполнения услуги, вероятность отказа от выполнения услуги, вероятность несвоевременного управленческого решения и т. д.

Таким образом, вероятностные методики представляют собой модификацию моделей денежного потока. Количественный учет рисков и их вклада в затраты на ИТ ресурсы потребует расчета

или экспертной оценки закона распределения результата в работе библиотеки. В ряде случаев вероятность рисков можно рассчитать, однако чем шире организационный и территориальный охват работы для системы библиотек и больше временной отрезок для планирования, тем таких случаев меньше.

Качественные методики

Качественные методики в той или иной степени основаны на *сбалансированной системе показателей* (BSC). Все эти модели объединяет одно – денежный поток и финансовый результат ИТ ресурсов рассматриваются всего лишь как **один из элементов** экономической оценки, а не как оценка в полном объеме. Это позволяет использовать количественные факторы, которые на момент оценки непредставимы в денежной форме.

Оценка воздействия ИТ ресурса на «рыночную стоимость» библиотеки, хотя само это понятие не только ново, но и весьма спорно, потенциально может быть гораздо более понятной за счет использования показателей, не попадающих в сферу денежных методик. Основные показатели ИТ ресурса в сбалансированной системе BSC можно определить:

1. **потребительная ценность** – показатели качества услуг библиотеки (сервиса), а также технологических процессов взаимодействия с пользователями;
2. **конкурентная позиция на рынке** – показателями рыночного преимущества относительно других организаций;
3. **технологическая ценность** – используемые передовые технологии, например, доля услуг, оказываемых по технологиям, признанным в отрасли передовыми;
4. **позиция знаний** – долей обученных и сертифицированных сотрудников и нормированных технологических процессов.

Сбор исходных данных для расчета качественной методики оценки ИТ ресурсов существенно зависит от того, внедрена ли в организации BSC. Если внедрена, то оценка влияния ИТ ресурсов на ключевые показатели эффективности библиотеки будет сводиться к задаче подсчета коэффициентов. В противном случае необходимо найти какой-то набор показателей, специфичный для ИТ ресурсов конкретной библиотеки.

А может за границей это есть?

Но это все были российские методики, взятые из «Методических рекомендаций по определению рыночной стоимости интеллектуальной собственности», «Порядка инвентаризации и стоимостной оценки прав на результаты научно-технической деятельности», стандарты РОО СТО РОО 26-01-96 «Оценка нематериальных активов» и РОО СТО РОО 26-02-98 «Оценка объектов интеллектуальной собственности».

Может, на международном уровне все эти вопросы решены? Основополагающими стандартами по данным вопросам являются: «Международные Стандарты Оценки» (МСО-2001), «Европейские Стандарты Оценки» (ЕСО-2000, European Valuation Standards 2000), и «Международные Стандарты Финансовой Отчетности» (МСФО-38 «Нематериальные активы»). И кроме этого, существует огромное количество других рекомендаций расчета экономических показателей.

Если рассмотреть методики расчета показателей: возврата инвестиций (ROI), срока окупаемости (PP), простой нормы прибыли (SRR), чистой текущей стоимости (NPV), индекса прибыльности (PI), то можно сказать, что все эти методики построены на основе величин, определяемых экспертно, т.е. субъективно. А предположить можно всё, что угодно!

Для ИТ ресурса не существует «физического» износа (он равен «0»), и амортизации. «Остаточная стоимость», понимаемая в значении возможности реализации данного бывшего в употреблении ИТ ресурса на рынке, почти всегда равна «0», особенно для ресурсов, созданных под индивидуальные запросы библиотек и с дополнительными условиями распространения и лицензирования. Так же для большинства ИТ ресурсов не существует «экземплярной» себестоимости: 5, 10 и 100 копий программы стоят столько же, сколько и 1. Стоимость носителя к стоимости самой программы большого отношения не имеет.

Что же касается разделения процесса создания ИТ ресурсов на «исследования» и «разработку», то оно в корне неверно. И самое главное: для расчета экономических параметров всех систем

библиотеки нужно всегда идентифицировать численный «выход» ИТ, их «долевой» вклад в увеличение/уменьшение стоимости/количества выполняемых услуг. А по поводу этой «доли» – не ясно, как ее считать и какой формат она должна иметь.

В этих условиях любые численные расчеты для ИТ ресурсов по методикам, разработанным для материальных объектов, представляют собой не что иное, как закамouflированное мошенничество, прикрытое и оправдываемое благими намерениями.

И что в приближающемся итоге?

Столкнувшись со сложностью и неадекватностью численных расчетов по существующим методикам, многие уходят в крайность и объявляют ИТ «вынужденными» затратами, наравне с кражами, пожарами, наводнениями и пр. факторами, находящимися вне контроля. Либо же отводят им роль качественных улучшений, например сокращение дублирующих функций, увеличение скорости обслуживания, повышение «интеллектуальности» работы персонала, оптимизация управления. Хорошо то, что в этом нет явного обмана. Но такой подход все равно не дает ответа на главный вопрос «Если на ИТ тратятся вполне конкретные и прекрасно измеряемые средства, то как измерять то, на что эти средства все-таки тратятся». Для ответа на этот вопрос необходимо отойти от мелких, конкретных деталей и посмотреть на ситуацию сверху. Если это сделать, обнаруживается, что *проблема*, которую не удается решить – *просто отсутствует*.

Практические следствия работы

Предшествующее повествование позволяет сформулировать ряд требований, которым должна подчиняться система экономической оценки ИТ ресурсов библиотеки:

1. Экономическая оценка ИТ ресурсов библиотеки не может быть сведена к показателям, основанным на денежном потоке. Необходимы также показатели, характеризующие воздействие ИТ на составляющие стоимости услуг, конкурентную позицию, технологическую позицию, позицию знаний библиотеки.
2. Многокритериальная оценка не может быть простой. Во избежание излишних затрат труда и времени процедура оценки должна быть различной для разных ИТ ресурсов. Для незначительных ресурсов процедуры оценки следует упростить, а при определенных условиях может и вовсе исключить.
3. Данный подход не вступает в противоречие с существующими экономическими моделями оценок – EVA (добавленная экономическая ценность), TVO (совокупная ценность возможностей), TCO (совокупная стоимость владения) и т. д.
4. Сложность методики не позволяет внедрить ее быстро. Полноценный экономический анализ ИТ ресурсов может быть проведен только в результате работы комплексной программы, состоящий из нескольких этапов.
5. Если требуется сократить затраты, не нанося ущерба работе библиотеки, не стоит ограничиваться урезанием средств, выделяемых на внедрение ИТ; следует убрать избыточные процессы и позаботиться о том, чтобы коллектив библиотеки знал, почему это сделано.

Что же в библиотеках делают?

«Не делать ничего» – естественный исходный пункт для начала повествования. Еще недавно в управлении библиотекой доминировала логика, согласно которой, разного рода экономические расчеты не увеличивают практическую ценность полученной работы библиотеки и ее результатов, а значит, бессмысленны. В то же время эти расчеты требуют значительных трудозатрат, которые при любом подходе представляются излишними. Любые задачи, связанные с получением каких-либо статистических и экономических показателей воспринимаются, как дополнительная нагрузка и не могут принести пользы. Корни этой ситуации лежат в подсчете необъяснимых, спорных и довольно условных показателей работы библиотек.

Стоит отметить, что данная точка зрения вовсе не является абсурдной. Иногда экономический анализ не предоставляет ценной информации. Поэтому сопротивление персонала – естественная и информативная часть процесса внедрения любого вида анализа, необходимая в качестве обратной связи.

Точка зрения «не делать ничего» имеет на практике проблемы – взаимное недоверие между учредителями, учреждениями и пользователями библиотек. Учредители и пользователи, не имея информации об экономических характеристиках используемых решений и услуг, считают, что аналогичные результаты можно получить дешевле. Аргументы сторон не имеют точек соприкосновения, а это препятствует принятию обоснованного решения.

Все большее число руководителей понимают, что гораздо эффективнее применять решения, использующие российские или международные практики управления. Все меньше организаций рискуют остаться один на один с индивидуальными разработками, со слабо сопровождаемыми решениями собственных специалистов. При этом, потребности, связанные с применением ИТ, стали более осознанными. Все большее число работников библиотек вовлечены в решение вопросов осознания целесообразности применения или неприменения того или иного решения. Уже не только инженеры отделов ИТ отвечают за выбор тех или иных подходов к управлению ИТ, но и руководители подразделений библиотек. Более того, все чаще первые лица библиотек осознают необходимость применения программного обеспечения для своих целей.

Нужно отметить, что на сегодняшний день библиотекари становятся менее доверчивыми в выборе ИТ. Де-факто это выражается в том, что все большее число решений по выбору подрядчиков основаны на успешном опыте применения таких решений. Не всегда имидж производителя играют решающую роль в данном процессе. Все чаще практикуется знакомство с успешным опытом эксплуатации решения.

На самом деле, только что мы описали некий идеальный случай даже с учетом всех технических проблем. Ведь главная проблема не техническая и даже не финансовая, а политическая. Речь идет о конфликте внутригрупповых интересов работников библиотек. Подобные конфликты приводят к тому, что информатизация происходит бессистемно. Как результат – множество разрозненных информационных «островков», т.е. в каждом отделе или подразделении своя база данных, свои программные наработки, написанные разными специалистами. В результате информационная инфраструктура библиотеки становится похожей на мозаику, в которой переплетаются разнородные концепции и информационные системы. Именно тогда становятся необходимы услуги интеграции разрозненных модулей в единую информационную систему.

Если библиотеке все-таки удалось завершить внедрение новой информационной системы или даже отдельного модуля, перед ней встает вопрос обучения кадров. Вопрос весьма и весьма непростой. Многие сотрудники настолько далеки от использования современных информационных систем, что обучение приходится проводить фактически с нуля.

Демонстрация эффекта

Руководству следует построить модель, согласно которой ИТ ресурсы из центра затрат переходят в центр экономии. Начиная с этого момента руководство может предсказывать эффект от затрат в ИТ и явно демонстрировать этот эффект.

Это будет означать для библиотеки и государства то, что вложение денег в ИТ ресурсы окупается. С этого момента доказывать необходимость затрат на ИТ уже необязательно, так как руководство библиотеки будет видеть реальный экономический эффект от внедрения новых информационных технологий.

Что же сегодня оценивают проверяющие?

Любая оценка – это не «данность свыше», а всего лишь инструмент. Инструмент, который надо определенным образом использовать для достижения четко поставленных целей. То есть – сначала определяется цель оценки, а уже потом, исходя из нее – определяется, какую конкретно оценку для достижения этой цели использовать, и как эту цель с помощью выбранной оценки достичь. Иначе будет бессмысленное использование инструмента не по адресу, без цели, без толку и без должного результата.

Сегодня при переизбытке ассортимента коммуникаций и ресурсов проблема заключается не в отсутствии информации, а в слишком большом количестве сырых, не окончательных данных. В таких условиях сила не у того, кто имеет доступ к информации. Сила в простоте. Информация превращается в результат лишь в том случае, если есть возможность выделить из миллиардов

окружающих кусочков информации самые важные. Простота сегодня – это искусство понимать сложное.

Один из недостатков проверок и аналитических отчетов состоит в том, что исследователям и проверяющим платят не за простоту, а, похоже, наоборот – за вес отчетов.

Переизбыток данных требует их тщательной фильтрации и фокусировки внимания на важнейших из них. Как правило, таковых набирается не более 5% от общего объема информации при анализе данных.

На что лучше потратить бюджет ИТ?

Вопрос эффективности затрат ИТ достаточно сложный и является как раз тем вопросом, который встает перед любым руководителем. Сегодня оценить в цифрах эффективность вложения средств в конкретный ИТ ресурс сложно. Возможным представляется следующий способ оценки. Необходимо вычленив из технологической цепочки создания стоимости основных услуг несколько ключевых точек, где можно измерить эффективность деятельности до и после использования ИТ ресурсов.

Недостаточность затрат на ИТ в библиотеках, к сожалению, присутствует. Часто за сложностью или красотой функциональности приобретаемой информационной системы, забывается о том, что проекты выполняются людьми, и часто недостаточность затрат сказывается на возможностях собственных специалистов, чтобы систему внедрить, эксплуатировать и сопровождать вне зависимости от подрядчика или консультанта. Зависимость библиотеки после внедрения решения от внешних консультантов как раз влияет на эффективность, поскольку применение системы желательно сделать самостоятельным, и библиотека должна быть в состоянии этот ИТ ресурс поддерживать и развивать.

Выводы неутешительные

Итак, язык бизнеса, на котором стараются разговаривать библиотеки сегодня – это количественные оценки изменения фундаментальных факторов функционирования библиотеки, как организации в рыночной среде. К ним относятся: денежный поток, потребительская стоимость, конкурентная позиция, технологическая позиция и позиция знаний. Упрощенный подход к оценке ИТ ресурсов, сводящий их экономическую оценку к оценке денежного потока, искажает собранную информацию. Это, в свою очередь, ведет к принятию решений вопреки полученным оценкам, что лишает смысла процедуру оценки и связанные с ней затраты труда, времени и средств.

Сложность экономической оценки ИТ ресурсов вытекает из фундаментальных свойств информации, количество и ценность которой субъективны.

Задача выбора модели экономического анализа ИТ ресурсов не имеет однозначного решения. Модели денежного потока позволяют наиболее полно и подробно учитывать финансовые последствия проектов ИТ. В результате они лучше всего подходят для анализа проектов ИТ, ориентированных на повышение эффективности технологий библиотеки. Вероятностные модели могут быть использованы для финансового анализа возникающих рисков функционирования библиотек.

Показатели для определения перспективного денежного потока учитываются в качественных моделях. При этом качественные модели позволяют использовать все возможности моделей денежного потока. Качественные модели могут выступать как средства интеграции результатов различных методик.

Ошибочные критерии и методы оценки в сочетании с ошибочными предположениями всегда оборачиваются ошибочными результатами. Это железный закон человеческой природы и экономики.

Если требуется знать, где секрет успешного решения поставленной задачи, то стоит вначале определить, что есть «успешное решение», и ответить на вопросы: а не вытекают ли из этого определения ошибочные предположения? И не приходим ли мы к показателям, которые можно признать рациональными и использовать для оплаты труда?

Если какие-то средства изымаются из ведения отдела ИТ, они очень часто в конечном итоге передаются другим подразделениям: ведь ни серверы, ни программное обеспечение сами по себе не функционируют. Да, экономия вылилась в сокращение задач отдела ИТ, но на кого теперь

ложится ответственность за управление информационными системами, которыми они занимались? Значит ли это, что снизились фактические расходы библиотеки на ИТ ресурсы? Сократились ли управленческие расходы на координацию, модернизацию, обслуживание ИТ ресурсы?

Выводы утешительные

В общем случае для осознания эффективности затрат на ИТ ресурсы необходимо рассмотреть шесть плюсов повышения эффективности работы библиотеки:

1. Повышение интеллектуальной емкости предоставляемых пользователям услуг.
2. Оптимизация планирования собственной деятельности (в том числе своевременный доступ всех пользователей к информации, находящейся в одной централизованной БД).
3. Совершенствование процессов принятия решений. Решения становятся более обоснованными, если они подкреплены достоверной и оперативной информацией.
4. Повышение «рыночной» привлекательности библиотеки, т. е. на рынке имеется больший интерес клиентов к тем библиотекам, которые показывают внимание к деталям своей деятельности и их анализ.
5. Расширение информационной компетентности организации – чем большее количество сотрудников имеет доступ к данным, тем «умнее» и мобильнее становится библиотека в целом.
6. Создание монолитной среды для сотрудничества внутри библиотеки, где каждый работает на достижение понятных общих целей.

Итого

Для получения адекватных результатов оценки ИТ ресурсов библиотек необходимо выполнение двух условий. Первое – наличие стратегии развития. Если нет четкого представления о том, к чему и какими путями должна стремиться библиотека, сложно оценить не только эффективность использования ИТ, но и любых других вложений.

Второе – заинтересованность руководства библиотеки в проведении оценки ИТ ресурсов и готовность воспринимать ее результаты. Можно сколь угодно долго анализировать и вычислять, выбирать наилучшие методы и подходы, но если руководство не видит необходимости что-то считать и оценивать, а модная ручная лепнина кабинетов администрации заведомо важнее, чем какие-либо технологии, тем более информационные, эффективность всей этой оценки будет равна нулю. Во-первых, из-за невозможности получить достоверные исходные данные, а во-вторых, потому, что результаты просто никому не нужны. Если последние два условия в вашей библиотеке не выполняются, то все усилия по проведению оценки будут потрачены зря.

Литература

1. **Абрамова Я.** Офисный КПД / Я. Абрамова, О. Седов // Директор информационной службы. – 2005. – №11.
2. **Авакян А.** От центра затрат к центру прибыли // Директор информационной службы. – 2005. – №8.
3. ИТ в органах государственной власти России 2005 – Snews // РИА РосБизнесКонсалтинг: М. – 2005. – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/reviews/free/gov2005/>, свободный. – Загл. с экрана.
4. ИТ-инфраструктура предприятия 2006 – Snews // РИА РосБизнесКонсалтинг: М. – 2005. – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/reviews/free/infrastructure2005/>, свободный. – Загл. с экрана.
5. **Кийосаки Р., Лектер Ш.** Богатый папа, бедный папа. – Минск: ООО «Попурри», 2004.
6. **Липов Д.** Корпоративное управление ИТ / Д. Липов, В. Дутов // Директор информационной службы. – 2005. – №10.
7. Рынок корпоративного ПО 2005 – Snews // РИА РосБизнесКонсалтинг: М. – 2005. – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/reviews/free/software2005/>, свободный. – Загл. с экрана.
8. **Скрипкин К.** Экономический анализ ИТ: выбор модели // Директор информационной службы. – 2005. – №5.
9. **Солопов П.** Оценка целесообразности инвестиций в ИТ // Директор информационной службы. – 2005. – №9.
10. **Щегинин И.** Стоимость владения и системы управления // Открытые системы. – 2005. – №9.