

# Метрики экономического эффекта:

как рассчитать окупаемость  
цифровизации оргуправления?





**Иосиф Панасюк**,  
директор по развитию ForPeople



**Наталья Краснова**,  
эксперт ForPeople и руководитель программы  
«Директор по оргдизайну» НИУ ВШЭ

Несложно посчитать, сколько компания потратит на закупку ИТ-системы. А что получит в результате, проще говоря — сколько на этом заработает? Давайте сегодня поговорим об **экономическом эффекте цифровизации организационного управления**.

Еще двадцать лет назад ответы на подобные вопросы звучали примерно так: «Уважаемые акционеры, давайте подождем 3-5 лет, а потом какие-нибудь деньги наверняка будут». Сегодня такой формат оценки энтузиазма не вызывает.

Поэтому перед финансовым директором, вице-президентом по финансам сейчас стоит задача сделать расчет и обосновать потенциальный проект.

## Какими метриками аргументировать внедрение?

Если HR-управление может рассуждать в терминах корпоративной культуры, лояльности и любви, то финансистам необходимо просчитать затраты и отслеживать производительность и возврат инвестиций.

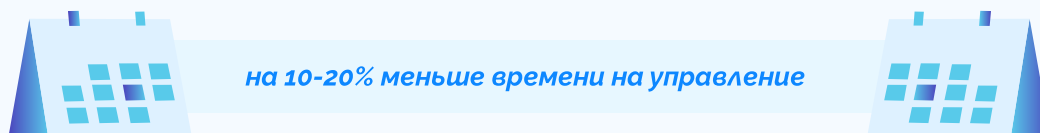
Обратимся к языку цифр.



## Методика 1. Непонесенный расход = доход

Старая добрая логика: сэкономим — значит заработаем. Остается рассчитать, насколько меньше мы будем тратить за счет автоматизации управления оргштатными изменениями.

Основной эффект можно ожидать от оптимизации административно-управленческих расходов: руководители и административный персонал будут тратить на управление в ручном режиме на 10-20% меньше рабочего времени. И так получают возможность рационально распределять ресурс и направлять усилия не постановку задач исполнителям, а на стратегически значимые цели.



Второму источнику экономии подходит определение «хорошо забытое старое»: даже в советские 50-е существовали стандартные подходы к нормированию численности персонала. Поскольку **за счет автоматизации мы сокращаем рабочее время**, то можем протягивать эти расчеты и на оптимизацию численности — прямо пропорционально или с поправочными коэффициентами.

## Методика 2. Расчет через бюджеты в управлении руководителей

Нетиповая методология, которая редко встречалась еще 10-15 лет назад, но сегодня постепенно получает распространение.

### Как работает такая конструкция?

Руководитель корпорации управляет совокупным бюджетом на десятки миллиардов. При этом существенную часть своего (весьма дорогого) рабочего времени он тратит на то, чтобы вести бюджетирование в Excel, выгружать из него данные, заводить формулы и писать макросы. Перераспределение этих затрат мы можем напрямую конвертировать в совокупный доход.

Даже если речь идет не о 20%, а о 5% рабочего времени, которое топ-менеджер потратит на управление миллиардами вместо копеечной работы с таблицами, — профит легко рассчитывается через объем бюджета.

## Методика 3. Ненаступление рисков

Если в компании хорошо выстроена система риск-менеджмента и определены суммы ущерба, которые понесет бизнес при наступлении того или иного кризиса, — можно рассчитать экономический эффект от того, что он не наступит.

Вероятный эффект рассчитывается исходя из совокупной выручки и понимания финансовых последствий в конкретных ситуациях. Например:

- **Стратегический риск:** каким будет убыток от ошибок в принятии стратегических решений, допущенных из-за распыления ресурсов руководителей и недостатка точных данных, от недоиспользования ресурсов и потенциала?
- **Риск неподконтрольного роста расходов:** каким будет ущерб, если менеджмент не будет опережающе бюджетировать оплату труда, а начнет принимать ситуативные решения?
- **Регулятивный риск:** сколько заплатит компания по жалобам сотрудников — на несоответствие должностных инструкций, необоснованно урезанную зарплату, увольнение без соблюдения регламентной процедуры?

Универсального решения, конечно, не существует. Если в маркетинге и ИТ практики обоснования достаточно четко установлены, то для автоматизации HR-управления процесс еще выстраивается.

Однако наш опыт показывает, что большая часть компаний пользуется для расчета экономического эффекта тремя методиками аргументации, которые мы описали выше.

Выбирайте те, что подходят вашей компании — в соответствии с ее масштабом и объемами внедрения.

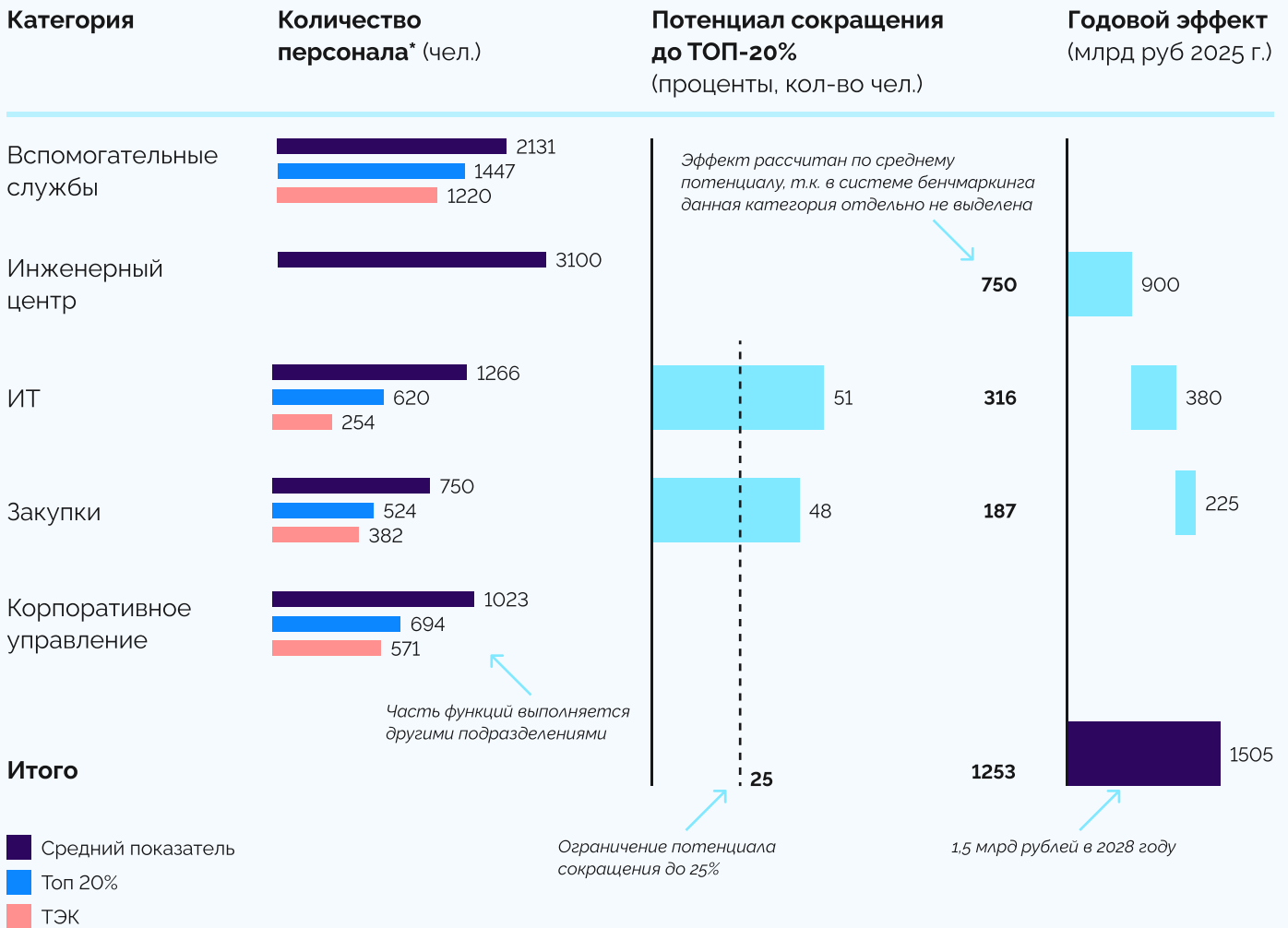


# Расчет окупаемости OrgManager

## Пример компании ТЭК.

### Потенциал оптимизации департаментов ИТ, закупок и финансов

Распределение персонала общих и административных служб по отдельным функциональным направлениям



\* В эквиваленте полной занятости


# Расчет окупаемости OrgManager

## Пример компании ТЭК.

### Блок исполнительного директора «Дочернего производственного предприятия»

Распределение персонала общих и административных служб по отдельным функциональным направлениям

Функция	Описание	Бюджет под управлением
Производственная экономика	<ul style="list-style-type: none"><li>Формирование годовой производственной программы</li><li>Прогнозирование и моделирование</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Условно-постоянные затраты - 61 млрд. руб.</li></ul>
Трейдинг	<ul style="list-style-type: none"><li>Маркетинг оптового рынка и работа с крупными клиентами</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Выручка - 211 млрд. руб.</li><li>Затраты (топливо, ээ) - 139 млрд. руб.</li></ul>
Диспетчеризация	<ul style="list-style-type: none"><li>Подача ценовых заявок, управление топливным балансом, работа с заявками</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Выручка - 55 млрд. руб.</li></ul>
Закупки	<ul style="list-style-type: none"><li>Выработка закупочной политики и контроль за ее исполнением</li><li>Проведение централизованных закупок*, логистика и управление запасами</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ГКПЗ - 62 млрд. руб.</li></ul>
Ремонтная политика и ТПиР	<ul style="list-style-type: none"><li>Формирование единых эксплуатационных политик, политик в сфере ТБ</li><li>Совершенствование и унификация систем управления электростанций и теплосетей</li><li>Формирование унифицированной политики ремонтов и ТПиР</li><li>Работа с оперативной и эксплуатационной документацией</li><li>Утверждение, отслеживание и контроль выполнения ремонтной программы и ТПиР</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ТПиР - 7 млрд</li><li>Ремонтная программа - 9 млрд. руб</li><li>Итого УПР - 61 млрд. руб</li></ul>
Развитие теплового бизнеса	<ul style="list-style-type: none"><li>Развитие теплового бизнеса (ИТП, оптимизации ЦТП)</li><li>Создание ТСК и развитие нетарифных составляющих бизнеса</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>НВВ сетей - 89 млрд. руб.</li></ul>
ЕТО	<ul style="list-style-type: none"><li>Получение статуса ЕТО, формирование теплового бизнеса, разработка схемы теплоснабжения, маркетинг и подключение новых потребителей</li></ul>	
Регулируемые тарифы и нормативы	<ul style="list-style-type: none"><li>Лоббирование тарифов и нормативов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Выручка за ээ - 13 млрд руб.</li><li>Мощность - 7 млрд. руб.</li></ul>

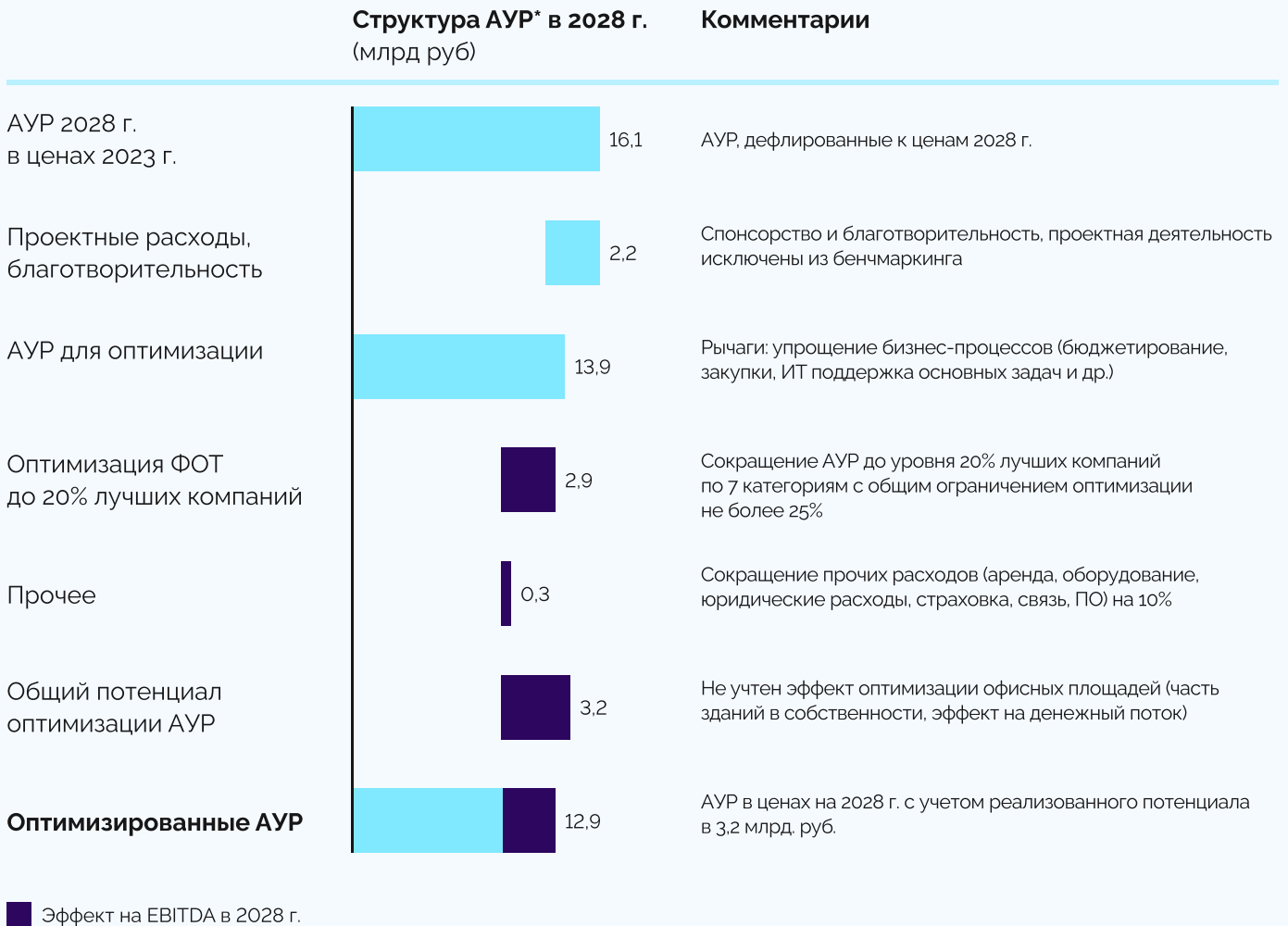
 **Предложение:** перенести из финансового блока

\*ЗГД по экономике и финансам и Директор по безопасности будут входить в состав «Дочернего производственного предприятия» с правом вето закупок

# Расчет окупаемости OrgManager

## Пример компании ТЭК.

### Оптимизация АУР. Совокупный потенциал 3,2 млрд руб



\*Для достижения среднего показателя по наименее оптимизированным направлениям - ИТ, закупки, финансы - необходимо сократить 641 чел.: средняя з/п в 2028 г. с учетом ЕСН -140 тыс руб (с учетом роста з/п за счет инфляции на -40% к 2028 г)

\*\* Без индексации 2,1 млрд. руб.

Спасибо за интерес к нашей статье и уделенное время!

Узнайте больше о решении OrgManager, отсканировав QR-код справа или перейдя по [ссылке](#).

