

Методика расчета дополнительной прибыли от расширения бизнес-возможностей как элемент интегральной оценки прямых эффектов ИТ-проектов*

Methodology for Calculating Additional Profits from Expanding Business Opportunities as an Element of Integral Assessment of Direct Effects of IT Projects

О. КОВРИЖНЫХ

Коврижных Ольга Евгеньевна, канд. экон. наук, доцент кафедры философии и медиакоммуникаций Института цифровых технологий и экономики Казанского государственного энергетического университета. E-mail: olgakovr@inbox.ru

***Аннотация.** Статья посвящена проблеме оценки прямых эффектов ИТ-проектов в цифровой экономике. Критическому анализу подвергается доминирующий подход, сводящий прямые эффекты к экономии затрат. Рассмотрено понятие приростного эффекта как увеличения выручки за счет создания новых источников дохода, также выделены драйверы появления приростного эффекта. Предложена концептуальная методика расчета дополнительной прибыли от расширения бизнес-возможностей.*

***Ключевые слова:** ИТ-проект, прямой эффект, приростный эффект, разностный эффект, смешанный эффект, экономия, прирост.*

***Abstract.** The article is devoted to the problem of assessing the direct effects of IT projects in the digital economy. The dominant approach, which reduces direct effects to cost savings, is critically analyzed. The concept of incremental effect is considered as an increase in revenue due to the creation of new sources of income, and the drivers of the incremental effect are also highlighted. A conceptual methodology for calculating additional profits from expanding business opportunities is proposed.*

***Key words:** IT project, direct effect, incremental effect, difference effect, mixed effect, savings, increase.*

Основные положения

1. Обоснована недостаточность традиционного затратного подхода к оценке ИТ-проектов, сводящего эффективность к экономии за счет автоматизации рутинных операций, и доказана необходимость учета эффектов прироста, связанных с созданием новой ценности.
2. Определено понятие приростного эффекта ИТ-проекта как увеличения выручки и прибыли за счет расширения бизнес-возможностей, открываемых цифровыми технологиями.
3. Предложена концептуальная методика оценки прямых приростных эффектов ИТ-проектов и расчета дополнительной прибыли от расширения бизнес-возможностей.
4. Выявлены факторы проявления смешанных эффектов, при которых экономия затрат и прирост прибыли возникают одновременно.

Введение

Цифровая трансформация стала определяющим трендом развития современной экономики. Проникновение информационных технологий во все сферы хозяйственной деятельности привело к тому, что сегодня практически любое стратегическое изменение, любой инвестиционный замысел реализуется через ИТ-проекты. При этом наблюдаются значительные эффекты от внедрения технологий больших данных, машинного обучения, роботизации, Интернета вещей, искусственного интеллекта, дополненной реальности, облачных вычислений, позволяя вывести на новый уровень процессы проектирования производства и управления предприятием [3]. Вместе с тем

* Ссылка на статью: Коврижных О.Е. Методика расчета дополнительной прибыли от расширения бизнес-возможностей как элемент интегральной оценки прямых эффектов ИТ-проектов // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 2. С. 104–108. DOI: 10.34773/EU.2026.2.18.

практика оценки результативности этих проектов существенно отстает от темпов их реализации, а существующие методы оценки зачастую не учитывают всей полноты их воздействия на экономические результаты деятельности предприятий.

В ИТ-проектах необходимо различать три группы эффектов: прямые, качественные и косвенные [4]. В данной статье намеренно сужается фокус исследования до прямых эффектов ИТ-проектов, которые могут быть выражены в изменении конкретных финансово-экономических показателей (издержки, выручка, прибыль). Такой подход позволяет предложить измеримую модель. Косвенные и качественные эффекты, требующие применения иных методов оценки, не рассматриваются, однако их значимость для целостного понимания результативности цифровой трансформации не подвергается сомнению.

В современной управленческой практике и экономической теории доминирующим подходом к оценке прямых эффектов от реализации ИТ-проектов остается парадигма, сформировавшаяся в индустриальную эпоху, в рамках которой эффективность ИТ-проектов традиционно отождествляется с экономией ресурсов, достигаемой за счет автоматизации рутинных операций, оптимизации численности персонала, снижения материальных и прочих затрат.

Однако стремительное развитие возможностей цифровых технологий требует критического пересмотра устоявшейся методики оценки прямых эффектов ИТ-проектов.

Методы исследования

Теоретико-методологическая база исследования сформирована на основе анализа научных публикаций по проблеме эффективности ИТ-проектов.

Анализ современной литературы показывает, что, несмотря на широкое обсуждение проблем цифровой трансформации, методология оценки эффективности ИТ-проектов по-прежнему тяготеет к количественным показателям разностного подхода, то есть определению экономии затрат в результате реализации ИТ-проекта. Для определения такого эффекта нужно сравнить два сценария: решение бизнес-задачи без ИТ-проекта и с ИТ-проектом.

Характерным примером доминирования разностного подхода в современной литературе служит работа Баташева Р.В., Шахбановой З.И., Султанова Н.Г., в которой эффективность ИТ-проектов напрямую отождествляется с экономией времени и ресурсов, сокращением издержек и снижением трудоемкости [1].

Вартанян А.А. и Файзуллин Р.В., авторы учебного пособия по оценке эффективности инвестиционных технологий, рассматривают их преимущественно как инструмент для повышения эффективности бизнес-процессов за счет сокращения издержек [2].

Култыгин О.П. в своей работе разделяет прямой и косвенный эффекты от внедрения информационных систем, связывая последний с ростом прибыли за счет повышения эффективности бизнес-процессов, но основным фактором появления прямого эффекта указывает снижение трудоемкости [7], то есть не описывает механизм проявления приростного эффекта в качестве прямого.

Фундаментальное значение для переосмысления роли ИТ-проектов имеют работы Эрика Бриньолфссона и Лорина Хитта, которые убедительно показали, что основной вклад информационных технологий в экономику реализуется не столько через прямое снижение издержек, сколько через создание новых бизнес-процессов, продуктов и услуг [6].

Показательно, что даже авторы, занимающиеся непосредственно методологией оценки эффективности ИТ-проектов, признают неполноту традиционных подходов. Так, И.Р. Макаров констатирует, что стандартные методы оценки «оставляют нерассмотренными» такие важные элементы, как открытие новых возможностей и повышение гибкости бизнеса [5].

Налицо противоречие между возрастающей ролью ИТ-проектов как драйверов создания новой стоимости и устаревшим инструментарием их оценки, сфокусированным исключительно на минимизации издержек. Это приводит к недоинвестированию в стратегически важные цифровые инициативы или к некорректной интерпретации их результатов, когда ИТ-проекты, нацеленные на прирост выручки за счет увеличения продаж, улучшения обслуживания

клиентов и т.п., признаются неэффективными на основании отсутствия прямой операционной экономии.

Целью настоящей статьи является теоретическое обоснование необходимости перехода от узкой трактовки эффективности ИТ-проектов как экономии затрат к комплексной модели, учитывающей эффекты прироста и смешанные эффекты от реализации ИТ-проектов в цифровой экономике. Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- дать определение приростному эффекту от реализации ИТ-проектов;
- выявить механизмы появления приростных эффектов от внедрения ИТ-проектов;
- проанализировать факторы проявления смешанных эффектов от реализации ИТ-проектов;
- предложить поэтапную методику оценки приростных эффектов.

Таким образом, настоящая работа призвана восполнить сложившийся пробел, предлагая рассматривать ИТ-проекты не только, как объект для оптимизации издержек, но и как драйвер создания новой стоимости.

Результаты

В отличие от разностного эффекта, связанного с оптимизацией затрат, приростной эффект отражает способность ИТ-решений создавать новую ценность через увеличение выручки.

Приростной эффект представляет собой дополнительную прибыль, полученную в результате увеличения выручки компании после внедрения ИТ-проекта за вычетом связанных с этим ростом переменных и постоянных затрат.

Проведенный анализ различных ИТ-проектов позволил выделить четыре основных категории механизмов проявления приростного эффекта, представленные на рисунке 1.

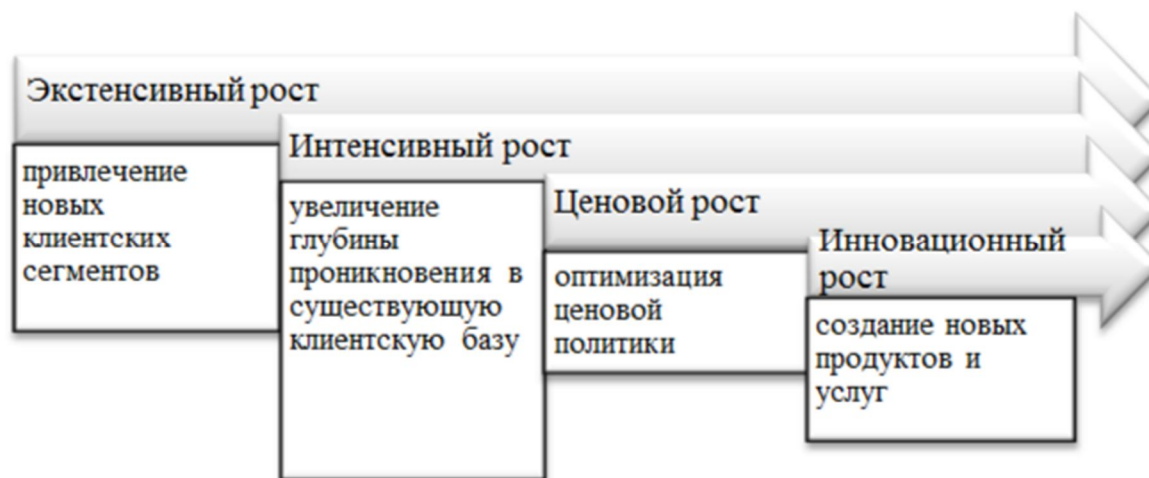


Рис. 1. Основные механизмы появления приростных эффектов от внедрения ИТ-проектов

Таким образом, основная гипотеза методики определения приростного эффекта строится на том, что современные ИТ-проекты способны генерировать значительный рост выручки за счет нескольких ключевых механизмов: появления новых цифровых площадок продаж, улучшения обслуживания клиентов с применением новых цифровых решений в маркетинге.

Методика оценки предполагает последовательное прохождение нескольких этапов, начиная от идентификации возможностей прироста доходов и заканчивая расчетом показателей экономической эффективности инвестиций в разработку такого ИТ-проекта, как это представлено на рисунке 2.

На последнем этапе необходимо рассчитать показатели экономической эффективности инвестиций в разработку ИТ-проекта с учетом дисконтирования, так как между вложениями в разработку ИТ-проекта и получением прироста доходов от него существует временной лаг, не позволяющий сопоставлять данные значения без учета стоимости денег во времени.



Рис. 2. Этапы оценки эффективности инвестиций в разработку ИТ-проекта с потенциальным приростным эффектом

Важно подчеркнуть, что эффекты экономии и прироста не являются взаимоисключающими; напротив, в реальной хозяйственной практике гораздо более распространены смешанные эффекты, где приростная составляющая неразрывно связана с традиционной экономией затрат. С одной стороны, автоматизация и оптимизация приводят к снижению операционных затрат (разностный эффект). С другой стороны, улучшение качества услуг и создание новых цифровых каналов способствуют росту выручки (приростной эффект). Эта двойственная природа современных ИТ-решений делает их особенно ценными для бизнеса.

Факторы проявления смешанных эффектов от реализации ИТ-проектов

| Фактор смешанных эффектов | Сущность фактора | Проявление разностного эффекта | Проявление приростного эффекта |
|---|--|--|--|
| 1. Комплексность современных ИТ-решений | Способность единой цифровой платформы решать разнородные бизнес-задачи одновременно | Автоматизация рутинных операций, сокращение трудоемкости процессов, снижение операционных расходов | Создание новых возможностей монетизации, улучшение клиентского сервиса, увеличение конверсии |
| 2. Синергия между процессами | Взаимное усиление эффектов от оптимизации взаимосвязанных бизнес-процессов | Снижение издержек в смежных процессах за счет устранения «бутылочных горлышек» | Усиление конкурентных преимуществ, повышение лояльности клиентов, рост доли рынка |
| 3. Эффект масштаба | Снижение удельных затрат и рост отдачи при расширении использования ИТ-решения | Уменьшение стоимости владения на одного пользователя/подразделение при масштабировании | Возможность охвата новых рынков и сегментов клиентов без пропорционального роста затрат |
| 4. Кумулятивное воздействие | Накопление и мультиплицирование эффектов за счет последовательных улучшений и инвестиций | Накопительная экономия от последовательной оптимизации бизнес-процессов | Ускорение роста за счет реинвестирования высвобожденных ресурсов в развитие |

Например, CRM-система не только автоматизирует работу с клиентами (разностный эффект), но и предоставляет инструменты для увеличения продаж (приростной эффект). Либо оптимизация одних процессов часто создает предпосылки для роста других.

Кроме того, ИТ-решения, внедряемые в одной области для снижения трудозатрат, могут быть масштабированы на другие бизнес-направления, генерируя дополнительные доходы от продажи или аренды разработанного программного обеспечения.

Также разностные эффекты от реализации ИТ-проекта могут носить кумулятивный характер, когда первоначальная экономия создает ресурсы для дальнейших инвестиций в развитие, которые, в свою очередь, генерируют новый рост.

Факторы, способствующие возникновению смешанных эффектов, представлены в таблице.

Учет смешанных эффектов позволяет более точно оценивать общую экономическую эффективность ИТ-проектов. Проекты, которые при рассмотрении только разностного эффекта могут казаться недостаточно привлекательными, при комплексной оценке демонстрируют высокую рентабельность за счет приростной составляющей.

Таким образом, необходим методологический сдвиг в оценке ИТ-проектов: от анализа «экономии затрат» как единственного критерия к анализу «прироста ценности» как стратегического ориентира. Однако наиболее продуктивным представляется не замена одного подхода другим, а их интеграция, предполагающая одновременный учет как разнонаправленных, так и смешанных эффектов, а также исследование их взаимосвязей. Перспективы дальнейших исследований связаны с включением в эту интегральную модель качественных и косвенных эффектов, что позволит приблизиться к построению комплексной теории ценности ИТ-проектов в цифровой экономике.

Литература

1. Баташев Р.В. Влияние внедрения информационных технологий в автоматизацию бизнес-процессов на эффективность принятия управленческих решений / Р.В. Баташев, З.И. Шахбанова, Н.Г. Султанов // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № S2. С. 64–71. DOI 10.47576/2949-1916.2024.93.70.008.
2. Вартамян А.А. Оценка эффективности информационных технологий: учебное пособие для магистров / А.А. Вартамян, Р.В. Файзуллин, А.А. Вартамян. М.: СОЛОН-ПРЕСС, 2024. 304 с. ISBN 978-5-91359-582-9.
3. Исхакова Д. Д., Маляшова А.Ю. Цифровизация как инновационный инструмент повышения эффективности промышленных предприятий // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 10(128). С. 16.
4. Коврижных О.Е. Виды эффектов ИТ-проектов: проблемы идентификации и оценки // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1(51). С. 136–139.
5. Макаров, И. Р. Оценка эффективности проектов автоматизации бизнес-процессов при внедрении информационных систем // Управление организационно-экономическими системами: Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления, в 2 ч., Самара, 23–28 ноября 2020 г. / Под общ. ред. Д.Ю. Иванова. Том Вып. 21 Часть 2. Самара, 2021. С. 69–74.
6. Brynjolfsson E., Hitt L.M. Beyond Computation: Information Technology Organizational Transformation and Business Performance // Journal of Economic Perspectives. 2000. Vol. 14, № 4. P. 23–48.
7. Kultygin O.P. Economic efficiency assessment of projects for the information systems creation // Journal of Applied Informatics. 2021. Vol. 16, № 5(95). P. 117–125. DOI 10.37791/2687-0649-2021-16-5-117-125.