

# Бюджетирование ИТ.

полезные системы вместо сервисов

---

Алексей Чумаков

*Corporate Director, Information Technology—Storm Intl.  
Автор 'Demand-Driven Architecture' framework*

[chumakov@stormbv.com](mailto:chumakov@stormbv.com)

[alex@chumakov.ru](mailto:alex@chumakov.ru)

23 сентября 2008

# План

1. Проблемы бюджетирования
2. Решение
3. Вариант реализации
4. Выводы

# Проблемы бюджетирования

- ИТ стремится потратить больше.
  - ◆ новые приложения, серверы, услуги...
  - ◆ утверждает, что все больше пользы для бизнеса
  - ◆ совет консультантов
  - ◆ внедряет best practice
- Бизнес стремится сэкономить на ИТ.
  - ◆ не впечатлен красотой технических решений
  - ◆ не убежден или не видит пользы
  - ◆ не хочет быть зависимым от ИТ
  - ◆ ...
- Иногда стороны договариваются полюбовно.  
Чаще—бизнес «режет» бюджет.  
Если не получается—сотрудников ИТ.  
(исключение—компании хайтек, где всем очевидна польза)

*Бюджетирование—лишь инструмент для переговоров об объеме финансирования и планирования затрат*

# Что обычно заявляет ИТ?

- «Мы предоставляем ИТ-услуги»  
ITIL Financial Management, выставление счетов за услуги... частично работает.  
отношение:  
«это что, ИТ на нас зарабатывает?»  
«слишком сложно и непонятно»
- «ИТ — генератор прибыли, или «business is driven by IT»  
а разве не центры прибыли?
- «Всё на аутсорс» (или самим стать аутсорсером)  
бывает слишком дорого и долго  
чревато потерей управляемости и утечками
- «ИТ—это сложно и поэтому должно быть дорого»  
СЕО думает: «вот управлять бизнесом — это действительно сложно»

# А как видит бизнес ИТ через бюджет?

*Так:*

- Оборудование... лицензии... расходные материалы... связь... (обычно 30-40%)
  - Зарплата... аренда... налоги... аутсорсеры... (обычно 60-70%)
- Нескончаемый однотипный поток  
6-8-значная сумма.*

*Или в лучшем случае так:*

- Подразделение 1 — пересылка почты... регистрация клиентов... услуги печати...
  - Подразделение 2 — Маркетинговая поддержка... веб...
- Всего — столько-то (та же X-значная сумма)*

*«Много и непонятно зачем... вроде, все расписано, зарплату не срежешь... технику не выкинешь... (а вдруг бизнес встанет?)  
А! Значит, срежем новые закупки, если припрет—обоснуют» -- думает он.*

*«И потом, вроде клиентов регистрирует ресепшн, а печатает принтер, а не ИТ?!»*

*В итоге — постоянное напряжение (когда—явное, когда—скрытое... -- ИТ вечно виноват)*

# Прозрение...

- Почему происходит напряжение?
- Почему best practice его не снимают?
- Почему CIO приходится быть психотерапевтом, а COO (и другим СХО) — нет?

Бюджеты ИТ бизнес считает издержками, а не инвестициями!

Почему?

- Услуги — это всегда издержки!  
(попробуйте «владеть услугой»?)  
и бизнес будет совершенно честно стремиться на них сэкономить, желательно до нуля, чтобы повысить свою прибыльность. Потому что бизнес всегда снижает издержки.
- (прямые кап.затраты на оборудование и ПО — не считаются выгодными инвестициями, т.к. устаревают за 1-5 лет, прямой пользы не приносят, а стоят дорого).

**Вывод: в рамках «сервисного подхода» проблема «любобовного бюджетирования» не имеет решения.**

# Постановка задачи

- Дано: бизнес по определению зарабатывает прибыль, при этом стремясь сократить издержки.
- Надо: добиться инвестиционной привлекательности ИТ.

## Как думает бизнес?

- ◆ Инвестиции—вкладываем, если окупятся (ROI)
- ◆ Издержки—сокращаем, насколько можем (идеально—до нуля)
- ИТ должны стать выгодным объектом для инвестиций (повышающих прибыльность или сокращающих издержки)
- Дополнительно нам нужно:
  - ◆ сделать бюджет понятным и справедливым («что я за это буду иметь?; я согласен, что это лучшая цена» -- со стороны всех ЦФО)
  - ◆ управлять издержками, последовательно сокращая их
  - ◆ очевидно вкладывать в направления наибольшей пользы
  - ◆ смотреть на бюджет одинаково с бизнесом

# Решение часть 1. Инвестируем в полезные системы

- В отличие от услуг, «системой» можно владеть, в нее можно вкладывать... у нее есть балансовая/оценочная стоимость...
- «коробка» - еще не полезная система (кому нужна «коробочная ERP» как есть?) –
- «Полезная система»--система, адаптированная (настроенная) к нуждам этого бизнеса, так, что с ее помощью можно повысить его эффективность:
  - ◆ Облегчить полезные действия пользователей
  - ◆ Затруднить вредные или бесполезные действия
  - ◆ С выгодой занять освободившиеся руки (или сократить их)
- В «полезную систему» входят:
  - ◆ Проектная и эксплуатационная документация (регламенты, инструкции, планы развертывания и восстановления, и т.п.)
  - ◆ Сторонние и собственные компоненты (программы, оборудование, услуги, ...) *или* план их приобретения
  - ◆ Обученные люди *или* план их обучения
- **Издержки на эксплуатацию «системы» можно измерить отдельно, и планомерно сокращать, стремясь к необслуживаемости.**



# Решение часть 2. Возвращаем инвестиции путем внедрения

«полезная система» -- актив (или висяк) на балансе управляющей компании. Инвестиции надо еще окупить.

- Разделяем проекты
  - ◆ «создания» систем и
  - ◆ «внедрения» систем (их развертывания на местах)
- Относим на бюджет подразделений (ЦФО), с их согласия
  - ◆ Внутреннюю амортизацию «полезных систем»
  - ◆ Затраты на внедрение и поддержку
- Подразделение может отказаться от ненужной системы
- Результат –
  - ◆ Подразделение «показывает» реальную выгоду от внедрения системы в своем обычном финансовом отчете
  - ◆ «Владельцем» систем остается центр
  - ◆ Полезные инвестиции центра возвращаются (ложась на плечи подразделений)
  - ◆ Бесполезные – списываются центром как не окупившиеся, стимулируя ИТ на принятие более верных решений
- Следствие –  
отношения ИТ—бизнес получают адекватную финансовую аргументацию (и ИТ выходит из позиции «вечно виноватого!»)

# Вариант реализации. Структура услуг/систем/работ

- ИТ предоставляет единственную услугу бизнесу (нет сервис-каталогов! есть просто функция ИТ)
  - + сокращение трудозатрат на полезные действия
  - + затруднение бесполезных действий пользователей
  - + поддержка новых полезных действий
  
- Каталог полезных систем – как их называют пользователи
  - ◆ рабочее место (обычное... мобильное... специальное...)
  - ◆ Электронная почта, портал...
  - ◆ ERP / 1С... Ахарт... SAP...
  - ◆ Система управления торговлей...
  - ◆ АБС... и т.п.
  
- Стандартные операции над системами
  - ◆ Для бизнеса – «внедрить / обновить / утилизировать»
  - ◆ Для пользователей - «дать/забрать доступ, починить, помочь»
  
- Генеральный план развития систем (roadmap) и портфель инвестиционных проектов вместо ИТ-стратегии.

# Вариант реализации. Формирование затрат

- ИТ управляет портфелем полезных систем (продуктов)
  - ◆ Учитывает текущую себестоимость (оценочную стоимость) каждой системы и «возврат инвестиций» в центр от подразделений
  - ◆ Учитывает пользу каждой системы
- ИТ управляет проектами создания полезных систем
  - ◆ финансируются как инвестиционные проекты центра
  - ◆ результат – системы на балансе центра
- ИТ управляет внедрением – «продажей» бизнес-юнитам
  - ◆ Через амортизацию – моментальную или ежемесячно
  - ◆ Через прямое отнесение прямых затрат
- ИТ управляет обслуживанием –
  - ◆ Отнесение центральных затрат ИТ на подразделения пропорционально К (важно! не делить по системам)
  - ◆ Максимум прямых собственных затрат – несет сам бизнес-юнит («я плачу только за свою поддержку»)

Важно! 1. При любом запросе на разработку / улучшение системы – владелец системы – центр (управляющая компания).  
2. Нельзя разносить затраты на персонал ИТ по системам – раздергают персонал!

# Вариант реализации. Выявление пользы

Два основных подхода:

- **Рассчитать скрупулезно**

- ◆ Экономия времени пользователей x стоимость их работы
- ◆ Разность прямых издержек
- ◆ Стоимость рисков

*Важно – лучше попросить об этом бизнес, тогда цифры не будут оспариваться*

Если не получается...

- **Оценить нефинансово («в попугаях»)**

- ◆ Изложить выгоду количественно или качественно, не переводя ее в деньги («вдвое больше транзакций в смену... на треть меньше ошибок ввода данных»)

*Важно – так можно избежать страха представителей бизнеса перед ответственностью за финансовый результат внедрения системы*

Если верно оценили пользу – бизнес подпишется под бюджетом

# Пример. «Хотим электронную почту»

Шаг	Документ (указаны относимые к бюджетированию)	Результат
1. Оценка ожидаемых выгод и допустимых затрат	Карта потребности	План действий и ограничений проекта Названный заинтересованный потребитель (спонсор)
2. Инвестиционный проект разработки	Бюджет разработки Портфель систем Генплан развития	Проектная документация Регламент электронной почты План внедрения, спецификации для поставщиков, бюджет внедрения) План поддержки (инструкции для персонала, бюджет поддержки)  Прототип Централизованные закупки -> себестоимость полезной системы
3. Выполнение планов внедрения	Бюджет внедрения Генплан внедрения	Внедренная электронная почта (вкл. местные закупки) Исполнительная документация (или ликвидированная система) -> затраты ЦФО на внедрение -> возмещение через амортизацию
4. Поддержка	Бюджет поддержки	Используемая электронная почта -> затраты ЦФО на поддержку
5. Анализ затрат / выгод	Карта потребности Бюджет поддержки	Переход на шаг 1 (доработка/пересмотр системы)

# Вариант реализации. Набор документов

- Бланк анализа потребностей/продуктов/затрат
- Портфели
  - ◆ Системы в активе
    - ★ Каталог систем
    - ★ Папки систем
    - ★ Генеральный план развития систем
    - ★ Папки проектов
  - ◆ Внедрения («офисы/подразделения»)
    - ★ Каталог потребителей / развернутых систем
    - ★ Папки внедрений
    - ★ Генеральный план внедрения
- Инвестиционные бюджеты
  - ◆ Бюджеты проектов развития систем
  - ◆ Бюджеты проектов внедрения систем
- Операционные бюджеты
  - ◆ Бюджет самой ИТ-службы
    - ★ Персонал - разработка/развитие
    - ★ Персонал - внедрение / поддержка
  - ◆ Статьи ИТ в бюджеты подразделений (ЦФО)
    - ★ Внедрение систем (+амортизация разработки)
    - ★ Поддержка систем

# Резюме

Как добиться инвестиционной привлекательности ИТ?  
(Коротко—быть полезными для бизнеса ;-)

- Инвестируем в «полезные системы» вместо сервисов –
  - ◆ Инвестиции центра вместо издержек
- Покупаем инвестиции через внедрение в ЦФО –
  - ◆ Финансовая ответственность потребителей и ИТ за результат
  - ◆ Снижение «бремени центра» для подразделений
  - ◆ Обратная связь для улучшения полезности систем
- Относим прямые ИТ-затраты ЦФО на их бюджеты –
  - ◆ «ИТ-подразделение мало тратит!»
- Учитываем эксплуатационные затраты отдельно от инвестиций в системы –
  - ◆ Путь к системам с нулевой эксплуатационной стоимостью («сходимость ИТ»)

# Да,.. Как быть с аутсорсингом?

- Если хочется в аутсорсеры?
  - ◆ Можно просто добавить «прибыль» к амортизации
  - ◆ Можно подавать системы из портфеля как сервисы
- Какой критерий «аутсорсить / не аутсорсить»?
  - ◆ Например:

Аутсорсинг оправдан, если при сравнимой пользе — в конечном счете дешевле.

    - ★ (пример - в Шторм – если
      - Дешевле, или
      - Редко возникает необходимость
      - Деятельность удручает штатный персонал)



# Вопросы?

(Системы вместо сервисов  
=  
Инвестиции вместо издержек)

**Алексей Чумаков**

*Corporate Director, Information Technology—Storm Intl.*

*Автор 'Demand-Driven Architecture' framework*

[chumakov@stormbv.com](mailto:chumakov@stormbv.com)

[alex@chumakov.ru](mailto:alex@chumakov.ru)

© Alexey Chumakov, 2008.

Публикация и цитирование разрешены при указании авторства.