



25. СТОИТ ЛИ СОСТАВЛЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ ИТ-БЮДЖЕТА ПОТРАЧЕННОГО ВРЕМЕНИ И СИЛ?

С чего начинается любой бизнес? С планирования того, какой товар или услугу мы можем продавать.

Способ и объем продаж определяют планы производства, планы закупки ресурсов для производства и продаж, планы финансовых заимствований, планы развития мощностей и так далее.

Какой бизнес-процесс обеспечивает планирование деятельности на следующий год и на перспективу?

Нравится нам это или нет, но есть однозначный ответ на этот вопрос.

Планирование деятельности предприятия в целом и согласование работы различных бизнес-подразделений осуществляется в рамках бизнес-процесса, который называется "бюджетирование".

Именно бюджет является согласованным планом работы предприятия, приводящим деятельность подразделений к единому знаменателю - денежным единицам.

Что такое бюджет?

Во-первых, это план работы на год - план того, что создадим и продадим и что и как для этого потратим.

Во-вторых, это инструмент согласования деятельности различных подразделений исходя из планового результата - объема продаж.

В-третьих, бюджет это задокументированное ограничение наших затрат и возможностей. Мы можем произвести намного больше, но мы не найдем покупателей на такие объемы. Мы можем сделать продукт или услугу более высокого качества. Но цена такого товара или услуги не устроит наших покупателей. Значит, будем искать такое соотношение цены и качества, которое устроит наших потребителей. И именно его производство и будем стараться обеспечить.

В-четвертых, бюджет это база для контроля. Как не допустить затрат, которые мы не сможем покрыть? Тратить только то, что предусмотрено бюджетом. А как сравнить, что планировалось и что получилось по факту? Как не повторять в будущем ошибки планирования? Конечно, учитывать прошлые ошибки в следующем цикле. Как выявить эти ошибки? В процессе контроля результатов исполнения бюджета.

Для краткого введения, пожалуй, достаточно. Хотя перечень задач бюджетирования можно продолжить и детализировать.

Всегда ли бизнес осознает важность бюджетного процесса и пытается организовать его оптимальным образом?

Увы, не всегда. Часто бюджетный процесс считают только инструментом управления финансами компании, не отдавая себе отчет в том, что управление финансами определяет очень многие аспекты управления предприятием в целом.

Как следствие, не только менеджерами, но и владельцами процесса бюджетирования в бизнесе иногда становятся финансисты. И тогда возникает проблема - бюджетирование в компании начинает работать не так, как того требуют цели и задачи процесса для предприятия в целом, а так, как удобно финансистам. Поэтому финансовые правила зачастую устроены не так, чтобы бюджетный процесс достигал своих целей наилучшим образом, а так, чтобы их было удобно исполнять.

Вспомните, как часто вам запрещали использовать возникшую экономию по одним статьям для покрытия перерасхода по другим? Всегда ли правила планирования затрат следующего года учитывали специфику ИТ-подразделения? Приходилось ли вам ломать голову над тем, как обосновать доходность вложений в новые ИТ-системы?

Некоторые ограничения и правила объективны. Они просто не видны изнутри конкретного бизнес-подразделения, в том числе ИТ. Другие вырастают из непонимания финансистами специфики конкретного бизнес-подразделения и его технологии работы.

Как ситуацию можно изменить? Оценить важность бюджетного процесса как одного из основополагающих инструментов управления предприятием в целом и каждым подразделением в частности. Руководителю каждого подразделения, в т.ч. и ИТ руководителю осознать, что в бюджетном процессе объективно и не подлежит корректировке, а что можно менять с учетом специфики работы. Предлагать финансистам варианты изменений, убеждать в их необходимости для целей совершенствования процесса в целом. Следует понимать, что инициатива подобных изменений именно в руках руководства подразделений, в т.ч. и ИТ.

Теперь о специфике составления ИТ-бюджета.

ИТ - сервисное подразделение. Соответственно, составляя бюджет на ИТ, необходимо учитывать изменения объемов и качества ИТ-услуг по всем заказчикам.

И, как справедливо указывают авторы второй версии библиотеки ИТЛ, показатели объемов ИТ-услуг - один из параметров ИТ-бюджета.

ОБЪЕМЫ УСЛУГ	Ед. изм.	ЗАКАЗЧИК 1	ЗАКАЗЧИК 2		ЗАКАЗЧИК Р	Суммарный объем
Услуга 1						
Услуга 2						
Услуга М						

ИТ-бюджет, как и любой другой, должен быть сбалансированным.

Операционные расходы должны планироваться с учетом объемов и качества уже предоставляемых услуг. Бюджет капитальных расходов должен учитывать плановые вложения в новые услуги и в модификацию ресурсов на существенные изменения действующих услуг.

В части доходов в бюджете должны учитываться плановые поступления от предоставления ИТ-услуг. Не всегда только непосредственно заказчики оплачивают расходы по предоставлению им услуг. Могут планироваться и другие источники покрытия расходов (заимствования, централизованные ресурсы владельцев бизнеса заказчиков и т.д.).

ИТ БЮДЖЕТ	Услуга 1	Услуга 2	Услуга М	Кроме услуг	ИТОГО
Расходы					
Доходы					
Другие источники					

Соответствует ли ваш бюджетный процесс этой логике? Можно ли в рамках действующих правил эту логику реализовать или нужно менять существующие процедуры?

Проектируя бюджетный процесс в области ИТ необходимо найти ответ на все эти вопросы и в рамках существующих ограничений обеспечить реализацию одной из основных целей бюджетного процесса - обеспечить соответствие планирования расходов на ИТ планам деятельности подразделения и основного бизнеса.

Можно ли составлять ИТ бюджет без учета изменения объемов и качества предоставляемых услуг? Конечно. Очень многие так и делают. Но стоит учесть, что в такой ситуации всегда есть риск. Риск в первую очередь связан с тем, что при планировании деятельности отдельно от ее финансирования на реализацию планов просто не будет средств. Кроме того, в ситуации серьезных структурных изменений, таких как сейчас, например, ставятся конкретные жесткие задачи - сократить бюджет. А не имея понимания связи затрат и услуг мы не можем четко определить, какая экономия критично скажется на качестве услуг, а какая действительно возможна.

Выводы

Бюджетный процесс в ИТ, как и бюджетный процесс на предприятии в целом, нужно строить исходя из его целей и задач - планировать работу подразделения параллельно с планированием ресурсов и затрат. И тогда время, потраченное на составление и согласование бюджета, будет использовано с максимальной пользой для бизнеса и ИТ.

Консультанты IT Expert

Подробнее эта тема обсуждается на следующих курсах:

- ITIL v3 Service Offerings and Agreement: Управление финансами и планированием ИТ-сервисов
- Особенности бюджетирования ИТ в условиях финансового кризиса (NEW)

Смотрите также:

- Консалтинг: группа услуг по экономике и финансам в ИТ
- Проекты по управлению экономикой и финансами ИТ