



29. ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ ИТ - СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ИЛИ ОДИН ИЗ ПРОЦЕССОВ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СЕРВИСОВ?

Во второй версии библиотеки ITIL (ITIL V2) управление финансами в ИТ рассматривалось как один из процессов группы Service Delivery. Прослеживалась четкая логика его построения – три взаимосвязанных подпроцесса:

- нужно создать систему управленческого учета в ИТ (ACCOUNTING), которая давала бы необходимые данные для контроля затрат в сервисном разрезе;
- сервисный разрез затрат можно использовать не только для контроля того, что и сколько стоит по факту, но и для более точного планирования затрат на сервисы в будущем (BUDGETING);
- для внутреннего ИТ покрытие затрат на производство ИТ-сервисов может осуществляться в рамках подпроцесса бюджетирования. А для внешнего ИТ необходимы реальные договорные отношения с заказчиками и возмещение затрат в рамках этих договорных отношений (CHARGING), т.е. техники планирования цен и выставление счетов.

Все ли виды деятельности по управлению финансами ИТ исчерпываются этими подпроцессами?

На первый взгляд да, если добавить один аспект, который не нашел явного отражения в ITIL V2. В рамках бюджетирования, как правило, решаются не только вопросы управления затратами на предоставление существующих ИТ-сервисов, но и вопросы управления расходами на развитие инфраструктуры для модификации существующих сервисов и создание новых (оценка и планирование ROI).

Почему же в третьей версии библиотеки (ITIL V3) управлению финансами не нашлось место в жизненном цикле сервисов? И почему набор видов деятельности по управлению финансами в ИТ, кстати сказать, вместе с вопросами планирования инвестиций, спроса и портфеля сервисов вынесен в книгу Service Strategy в отдельный раздел экономики сервисов?

Мы не знаем, какой логике следовали составители ITIL V3, но можем попытаться обсудить получившийся результат.

Для этого давайте обратимся к истории создания ITIL. Тогда мы вспомним, что это первоначально была библиотека лучшей практики управления ИТ в коммерческом секторе, которая была заказана Правительством Великобритании. Библиотека создавалась с целью перенесения в бюджетный сектор того, что уже пришлось внедрить на рынке, где более жесткая конкурентная среда заставляет работать эффективнее и результативнее. Т.е. цель создание ITIL и одна из целей внедрения любого процесса управления ИТ - повышение результативности и эффективности затрат на ИТ.

Мы уже писали о том, [нужен ли ITIL в условиях финансового кризиса](#). Вот дополнительный аргумент в пользу процессного управления. Нужен – как инструмент оптимизации, а, значит, реальной экономии.

Какой же еще вид деятельности в ИТ позволяет оценить эффективность и результативность работы ИТ как бизнес-единицы в целом. Причем сделать это так, чтобы оценка была понятна не только ИТ внутри, но и заказчику? Конечно же, управление финансами.

Именно управление финансами покажет динамику фактических затрат на сервис. И, в условиях роста, или, увы, последнее время скорее в условиях сокращения затрат, именно управление финансами поможет дать ответ на вопросы о том, где можно сэкономить, не уронив критически важные для бизнеса сервисы и где есть точки возможной экономии на качестве остальных сервисов.

Таким образом, управление финансами, которое:

- построено как процесс с точки зрения ITIL V2;
- позволяет работать с сервисным разрезом затрат в планировании и возмещении является вместе с другими видами деятельности по управлению экономикой ИТ одним из основных инструментов стратегии взаимодействия с заказчиком сервисов.

И в этом нельзя не согласиться с авторами последней редакции библиотеки ITIL.

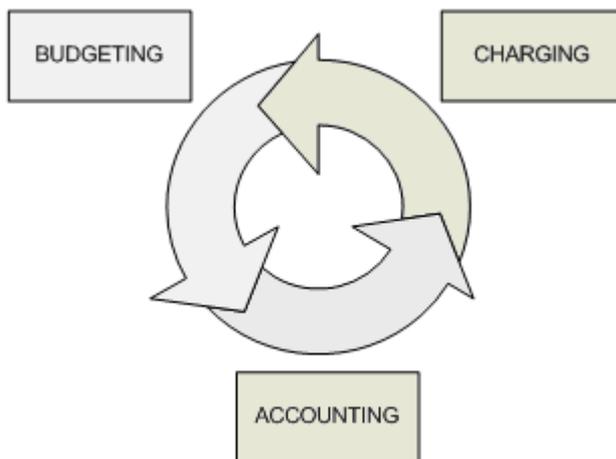
Итак, мы согласились с авторами второй версии библиотеки о том, что управление финансами это процесс. А с другой стороны мы подтвердили и аргументы в пользу позиционирования управления экономикой ИТ и управления финансами, как его части, видами стратегической деятельности.

Какие же из этого стоит сделать практические выводы?

Ведь рассуждали мы не ради того, чтобы согласиться с местом раздела в конкретной серии книг.

Для начала о процессе управления финансами.

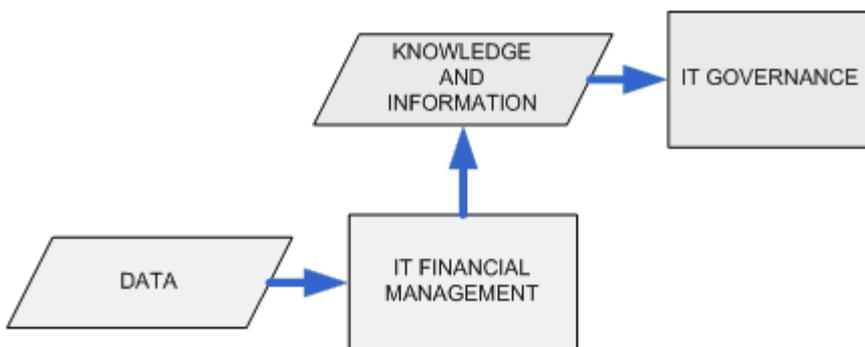
Не умаляя стратегического уровня деятельности по управлению финансами хочется подчеркнуть, что многие его элементы – рутинная деятельность циклического характера: сбор данных о затратах, сбор информации из разных процессов и видов деятельности по управлению ИТ для разнесения затрат по сервисам, выставление счетов за сервисы, планирование затрат на следующий год и, как иногда кажется, бесконечные изменения бюджета в процессе согласования.



Поэтому есть смысл проектировать и внедрять процесс управления финансами или отдельные его элементы как любой процесс управления ИТ.

Отдача от внедрения процесса очевидна – корректное обоснование любой инициативы внутри ИТ в понятных для бизнеса денежных единицах, а также прекрасный инструмент внутреннего управления и контроля. Поскольку значимость той или иной деятельности не только в бизнесе, но и в ИТ в конечном счете определяется оценкой ее финансового результата.

А теперь об управлении экономикой и финансами ИТ как элементе стратегии предоставления сервисов.



По мысли авторов ITIL V3, процессы жизненного цикла можно строить по-разному. И выбор того или иного варианта работы процесса предопределен тем, как позиционируется ИТ в связке с сегодняшним бизнесом заказчика сервисов.

Начиная проектирование процессов управления ИТ или корректируя их в момент серьезных структурных изменений (как приходится делать сейчас), стоит начать с понимания того, что такое ИТ для бизнеса. Каков конечный результат и какая бизнес-ценность (BUSINESS-VALUE) предоставляемого пакета ИТ-сервисов.

На эти вопросы нельзя ответить без анализа направлений изменения стратегии бизнеса в целом. А также, увы, и без оценки экономических аспектов деятельности ИТ в нем, а значит, без управления финансами. Поэтому если вы не уделяли до сих пор достаточного внимания этим вопросам, есть много аргументов в пользу повышения их значимости именно сейчас.

К этому выводу подталкивает не только библиотека ITIL в последней ее редакции, но, увы, и кризисная ситуация, требующая конкретных действий по оптимизации затрат.

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](#)