

## Как рассчитать стоимость ИТ-услуги. Разгадываем ребус



Современный бизнес все больше и больше зависит от информационных технологий. Развитость ИТ-инфраструктуры и качество ИТ-услуг напрямую влияют на достижение бизнес-целей компании. Поэтому наиболее актуальный вопрос, который встает перед финансовыми директорами и руководителями предприятий – как правильно определить стоимость получаемой или предоставляемой ИТ-услуги.

LINE HERE >-----< LINE HERE >-----< LINE HERE

### Что такое ИТ-услуга

Идея, стоящая за развитием Библиотеки передового опыта Информационных Технологий (ИТ) (ITIL — IT Infrastructure Library), основывается на понимании того, что организации все больше зависят от ИТ для достижения своих бизнес-целей.

Эта зависимость ужесточает требования к уровню и росту спроса на качество в предоставлении ИТ-услуг.

Предметом рассмотрения концепции ИТ сервис-менеджмента (IT Service Management — ITSM) является предоставление и поддержка ИТ-услуг, соответствующих бизнес-потребностям организации. Поставщики ИТ-услуг постоянно борются за улучшение качества, стараясь одновременно уменьшать цену, или, по крайней мере, поддерживать ее на том же уровне.

Одно из наиболее распространенных определений ИТ-услуге дает Библиотека ITIL — IT Infrastructure Library:

«Под ИТ-сервисом подразумевается совокупность ИТ-систем, используемых для обеспечения бизнес-деятельности предприятия.»

Иными словами, ИТ-подразделение компании уже не просто меняет картриджи у принтеров или администрирует сервер, где расположена база данных бухгалтерской программы, а предоставляет услуги «Печать» и «Поддержка работоспособности финансово-учетной системы».



### **Актуальность ИТ-услуг для современных предприятий любого масштаба**

В настоящее время зависимость большинства компаний от ИТ сильно возросла по сравнению с серединой прошлого века, и тенденция развития этой области такова, что вклад ИТ в производственные процессы будет только увеличиваться. В результате ИТ из вспомогательного производства, отвечавшего в первую очередь за информационную поддержку бизнес-процессов предприятия, переходит в разряд основного производства. То есть участвует в цепочке формирования

прибавочной стоимости продукции совместно с основными производственными подразделениями.

Помимо этого в денежном исчислении затраты на ИТ составляют значительную часть бюджета любой организации, и их доля постоянно увеличивается. Приобретение новых серверов, обновление парка вычислительной техники, внедрение новых, более прогрессивных ИТ-технологий необходимо для повышения конкурентоспособности предприятия на рынке, для более эффективного и оперативного реагирования на изменение внешних условий, и для получения максимальной прибыли. Таким образом, учитывая все возрастающую долю затрат на ИТ в общей структуре затрат предприятия, необходимо внедрять более эффективные методы управления для снижения себестоимости и повышения качества выпускаемой продукции (товаров и услуг).



## **«Зарабатывающее подразделение». Стратегия управление ИТ-подразделением – от центра затрат к Центру прибыли**

Построение управленческого учета на предприятии с выделением центра финансовой ответственности (ЦФО) совместно с внедрением сервисно-ориентированного учета затрат на ИТ позволит ИТ-подразделению стать полноправным партнером для бизнеса, не зависеть от него, а зарабатывать самостоятельно. Для этого необходимо определить, насколько затраты на обеспечение бизнес-функций компании со стороны ИТ включаются в себестоимость того или иного вида продукции (товаров и услуг).

Практика «выставления счетов», т.е. демонстрация бизнес-подразделениям реальных затрат на ИТ-сервисы, подготовит бизнес к мысли, что «за все надо платить». Это сделает ИТ-подразделение равноправным партнером для бизнеса и позволит перейти от Центра затрат – к Центру прибыли.

Внедрение процессов управление ИТ-инфраструктурой в соответствии с рекомендациями библиотеки ITIL позволит ИТ-подразделению заключать с партнерами (как с другими подразделениями внутри компании, так и с внешними потребителями) Соглашения об уровне сервиса (SLA – Service Level Agreement). А бизнес сможет получать услуги в том объеме и с таким уровнем качества, который оговорен в данном соглашении. Внедрение SLA позволит формализовать отношения бизнеса и ИТ, вывести их на новый уровень, где все взаимные обязательства формализованы в Соглашении, что безусловно повысит эффективность управления как ИТ, так и всей компанией в целом.

### **Принципы построения сервисно-ориентированного учета затрат**

Если раньше все затраты на ИТ считались косвенными и относились на себестоимость продукции в соответствии с методикой распределения косвенных затрат, то теперь необходимо строить процесс учета затрат и калькуляции себестоимости ИТ-услуг с учетом изменившейся ситуации, относя эти затраты к затратам основного производства и используя для их учета методики, применимые к затратам данного типа.

Такой подход позволяет управлять деятельностью ИТ-подразделений, выбрав в качестве объекта управления процессы предоставления набора ИТ-услуг, обеспечивающих бизнес-потребности компании. Такие ИТ-услуги в ITIL получили название бизнес-услуги. Комплекс бизнес-услуг сводится в Каталог бизнес-услуг, на основании которого ИТ-подразделение и строит свою работу.

В книге библиотеки ITIL «Предоставление сервисов (Service Delivery)» для учета ИТ-затрат рекомендован «метод прямых затрат». Он основан на разделении затрат на прямые (direct) и косвенные (непрямые - indirect) с дальнейшим разделением косвенных затрат на соотношенные, распределяемые в соответствии с выбранным драйвером (базой) распределения, и несоотношенные, которые включаются в себестоимость в виде добавочного процента. Важно, что в качестве объекта затрат ITIL указывает ИТ-услугу. Таким образом, ИТ-услуга при построении системы учета затрат выступает в качестве шифра производственных затрат (ШПЗ).

Определить, какие затраты ИТ-подразделения будут считаться прямыми, а какие косвенными достаточно просто. Представим ИТ-отдел в виде «черного ящика», входом в который является служба технической поддержки пользователей «Service Desk», а выходом (результатом деятельности) – услуги, предоставляемые бизнес-потребителям в соответствии с Каталогом бизнес-услуг. Затраты ИТ-подразделения, которые можно сразу отнести на предоставление бизнес-услуг являются прямыми, а те, что связаны с управлением и операционной деятельностью по обслуживанию ИТ-инфраструктуры – косвенными. Например, затраты на обслуживание сервера ERP-системы, на содержание персонала, отвечающего за поддержку и сопровождение ERP можно прямо отнести на себестоимость сервиса «Поддержка работоспособности системы управления ресурсами предприятия».

Те затраты, для которых в явном виде нельзя указать объект затрат - ШПЗ, считаются косвенными. Например, если один и тот же сервер является контроллером домена и сервером электронной почты, то затраты на его обслуживание разделяются для отнесения на себестоимость сервисов «Электронная почта» и «Единое информационное пространство».

Какую базу для распределения (драйвер распределения - пропорцию для разнесения общей суммы на себестоимость этих сервисов) выбрать? Насколько выбранный драйвер будет релевантным, т.е. отражать реальное распределение затрат между сервисами? Получение ответов на эти вопросы, разработка драйверов распределения, принципов отнесения косвенных затрат на себестоимость бизнес-услуг является одной из ключевых задач построения управленческого учета в рамках ИТ-подразделения.

Также косвенными следует считать затраты на содержание административно-управленческого персонала (АУП), на размещение, оплату электроэнергии, телефонной связи и т.п.





### **С чего начать?**

Построение сервисно-ориентированной модели учета затрат, направленной на предоставление ИТ-подразделением услуг бизнес-подразделениям компании, реализация рекомендованных в ITIL методик является важной задачей совершенствования управленческого учета в масштабе предприятия. Поэтому проводить его невозможно без понимания высшим руководством компании необходимости улучшения управления ИТ, в том числе и финансовой составляющей данного процесса.

С другой стороны, в построении системы учета затрат в ИТ должны принимать активное участие подразделения, отвечающие за ведение управленческого учета в рамках всей компании. Поскольку объекты затрат на ИТ должны формироваться в рамках единой учетной политики предприятия, и себестоимость ИТ-услуг должна «встраиваться» в себестоимость объектов затрат компании.

Внедрение метода учета затрат, в котором объектами учета являются бизнес-услуги, может потребовать перестройки и улучшения учета в ИТ-подразделении. Например, учет рабочего времени с аналитикой по видам деятельности, измерение ИТ-ресурсов (загрузка, мониторинг и т.п.), учет затрат на размещение, контрактов с поставщиками и т.п.

Другие элементы, которые используются при построении учета в ИТ и определяют модель затрат на ИТ включают в себя:

- Бюджетные рекомендации.
- Политики ценообразования и взаиморасчетов с потребителями.

- Инвестиционные программы.

Построение учета в ИТ комплексная задача, во время внедрения которой необходимо ограничить уровень детализации аналитических признаков. Поскольку в этом случае затраты на организацию учета могут превысить преимущества для бизнеса от построения сервисно-ориентированной модели затрат.

Таким образом, можно сформулировать требования к учетной системе ИТ-подразделения:

- Отслеживание выполнения бюджетных лимитов. Контроль «план-факт», сопоставление реальных расходов с заложенными в бюджете показателями.
- Участие в разработке портфеля инвестиций в ИТ для достижения планируемых стратегических и тактических бизнес-целей, повышения эффективности и качества предоставляемых бизнесу компании ИТ-услуг.
- Выделение центров затрат, связанных с предоставлением ИТ-услуг.
- Приоритизация использования ИТ-ресурсов в соответствии с бизнес-потребностями.
- Предоставление информации для принятия оперативных решений в управлении ИТ с пониманием структуры и взаимосвязи затрат и их элементов и, как следствие, минимизации рисков.
- Поддержка при необходимости системы взаиморасчетов за оказываемые ИТ-услуги.

Построение учетной системы (accounting) в ИТ и политики взаиморасчетов с потребителями ИТ-услуг (charging) является комплексной задачей и должна согласовываться с принятой в компании учетной политикой. Основной задачей взаиморасчетов с бизнес-потребителями является возмещение затрат на предоставление ИТ-услуг.

Учетная система отвечает за предоставление информации о первичных внутренних транзакциях ИТ-подразделения, связанных с предоставлением ИТ-услуг с необходимыми аналитическими признаками. Иначе говоря, политика взаиморасчетов определяет сколько и в какой форме (вид оплаты, порядок платежей, валюта расчета и т.п.) должен потребитель заплатить за предоставляемые сервисы, а учетная система описывает правила регистрации хозяйственных операций, связанных с деятельностью ИТ-отдела, в учетном журнале (аналогично журналу проводок в бухгалтерии) с указанием требуемых аналитических признаков (например - услуга, подразделение, исполнитель и пр.), а также правила использования этих данных при отнесении их на себестоимость в соответствии с выбранными центрами затрат. Данная задача решается в рамках процессов, описанных в книге ITIL «Поддержка услуг (Service Support)».



Менеджмент ИТ-подразделения должен выбрать, в каком виде будет внедряться учетная система для управления ИТ. Это может быть только учет затрат без взаиморасчетов с потребителями или комплексная система, включающая в себя выставление счетов и предоставление бизнесу данных о реальной себестоимости ИТ-услуг. В зависимости от выбранной схемы можно выделить три различных типа ЦФО, которые могут быть сопоставлены ИТ-подразделению:

- Центр затрат - Основной задачей является собственно учет затрат и калькуляция себестоимости ИТ-услуг. В качестве объектов учета выбираются как бизнес- (внешние), так и операционные (связанные с внутренней деятельностью) сервисы. Эти данные могут быть использованы для планирования бюджета ИТ-отдела на будущие периоды. Преимущество: ИТ-руководство имеет представление о реальных затратах на предоставление ИТ-услуг, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения и более точно оценивать инвестиции в ИТ. Руководитель ИТ-подразделения на основании этих данных может видеть, насколько рентабельно предоставление конкретного сервиса, имеет ли смысл инвестировать средства в улучшение качества услуги по соотношению «цена - качество».

- Центр возмещения – В отличие от Центра затрат, объектом учета являются только внешние по отношению к ИТ, т.е. бизнес-услуги. Здесь учету подлежат не только прямые и косвенные затраты, которым можно в явном виде сопоставить денежный эквивалент, но и скрытые затраты, связанные с потерями бизнеса из-за нарушений и сбоев в предоставлении ИТ-услуг. Преимуществом данного типа ЦФО является то, что управление затратами ориентировано в первую очередь на интересы бизнеса, предоставлении бизнесу услуг максимального качества при минимально возможных затратах;

- Центр прибыли – Суть данного типа ЦФО заключается в том, что ИТ-подразделение становится полноправным бизнес-партнером в рамках компании. Соответственно, главной целью ЦП является финансовый результат. Иначе говоря, в этом случае ИТ-подразделение является самокупаемой структурой в рамках компании. В этом случае можно выделить две основные характеристики:

о услуги четко идентифицированы и предоставляются (продаются) по рыночным ценам;

о цены на предоставляемые товары или услуги, отслеживают изменение рыночной ситуации и изменяются в соответствии с требованиями рынка.

При выборе модели ЦФО при построении учетной системы необходимо учитывать ряд факторов связанных или не связанных напрямую с экономическими факторами:

- Уровень корпоративной культуры в компании. Насколько менеджмент и персонал Компании морально готов к мысли, что «за всё надо платить»? Насколько высшее руководство понимает роль ИТ в основном бизнесе компании и влияние качества оказываемых ИТ-услуг на качество производимой компании продукции и эффективность бизнес-деятельности?

- Существующую в компании учетную систему. Система учёта в ИТ-отделе должна «вписываться» в общую систему управленческого учета Компании. Данные по себестоимости ИТ-услуг должны быть востребованы экономистами компании, отвечающими за калькуляцию себестоимости готовой продукции (товаров и услуг). Поэтому построение учетной системы для ИТ должно вестись в тесном контакте с подразделениями компании, отвечающими за постановку управленческого учета в рамках всего предприятия.

- Уровень зрелости процессов управления ИТ-подразделением. Для более точного определения прямых затрат, для создания драйверов распределения косвенных затрат необходимо, чтобы все действия сотрудников ИТ были зарегистрированы в единой регистрационной системе. Внедрение процессов ITIL, описанных в книге «Поддержка сервисов», дает возможность построить такую регистрационную систему и определить правила занесения туда записей о первичных учетных транзакциях ИТ-отдела. Таким образом, перед внедрением управления ИТ-финансами рекомендуется внедрение таких процессов ITIL, как «Управление инцидентами», «Управление проблемами», «Управление изменениями».

### **Как рассчитать стоимость ИТ-услуги-2.**



### **Построение модели затрат**

При построении модели затрат необходимо сначала выделить факторы затрат, разделить затраты по категориям. Такое разделение позволит получить более понятную структуру затрат на ИТ. ITIL рекомендует выделять следующие категории (типы) затрат:

LINE HERE >-----< LINE HERE >-----< LINE HERE

- Затраты на аппаратное обеспечение.
- Затраты на программное обеспечение.
- Затраты на персонал.
- Затраты на размещение (аренда, обслуживание производственных помещений и т.п.).
- Затраты на внешние сервисы.
- Трансфертные затраты.

Затраты на внешние сервисы включают в себя расходы ИТ, связанные с услугами технической поддержки или иными сервисами, получаемыми ИТ-подразделением от внешних сервис-провайдеров. Это может быть техническая поддержка, обслуживание и сопровождение ERP-системы, предоставление интернет-каналов и каналов связи, аутсорсинг объектов ИТ-инфраструктуры и т.п.

Трансфертные затраты являются расходами по внутренним взаиморасчетам между подразделениями компании. Этот тип затрат выделяется в случае принятия при построении учетной системы модели ЦФО Центр прибыли. Если ИТ-подразделение продает свои услуги бизнесу, то и бизнес тоже предоставляет услуги для ИТ на коммерческой основе. Например, это могут быть:

- Затраты на приобретение ПК от имени бизнес пользователя.
- Расчеты с Департаментом финансов за построение модели учета затрат в ИТ.
- Услуги Департамента по персоналу в части подбора кадров.
- Услуги бухгалтерии – в части расчета, начисления и выдачи заработной платы в ИТ, юридического отдела в части проверки договоров и т.п.

Все эти затраты выделяются в отдельную категорию для того, чтобы была возможность видеть, насколько они влияют на себестоимость и качество предоставляемых для бизнеса ИТ-услуг.

Как было сказано выше, затраты могут делиться на прямые и косвенные (косвенные).

#### Определение себестоимости ИТ-услуги методом прямых затрат

Прямые затраты относятся на бизнес-сервисы и включаются в его себестоимость в явном виде. Косвенные (непрямые) делятся на соотношенные, которые можно распределить между сервисами в соответствии с драйверами распределения, и несоотношенные – для которых не представляется возможным такой драйвер выбрать.

Рассмотрим примеры построения драйверов распределения.

1. В компании имеется сервер, который является контроллером домена и одновременно почтовым сервером. В этом случае, в качестве драйвера распределения можно выбрать процентное соотношение занимаемой памяти процессами, обслуживающими сервисы «Электронная почта» и «Единое информационное пространство».

2. Выделение прямых затрат возможно на основании журнала инцидентов, в котором регистрируются все работы, связанные с технической поддержкой пользователей и устранением сбоев в предоставлении услуг, а также построение релевантных драйверов распределения косвенных соотнесенных затрат на основании затрат рабочего времени на устранение инцидента.

Действительно, регистрируя инцидент, оператор службы Service Desk указывает в качестве параметров сервис, с которым данный инцидент связан, а также рабочую группу (или исполнителя), который эти работы будет выполнять. Зная стоимость часа каждого работника для компании, можно отнести затраты, связанные с его деятельностью по решению инцидентов на конкретный сервис. Такие затраты будут прямыми.

Однако ИТ-специалисты помимо технической поддержки пользователей выполняют еще работы, связанные с обеспечением работоспособности ИТ-инфраструктуры в рамках своей операционной деятельности. Затраты, связанные с такими работами, а также расходы на содержание административно-управленческого персонала ИТ, службы Service Desk, являются косвенными затратами, которые можно распределить на бизнес-услуги в соответствии с процентом прямых расходов по технической поддержке пользователей.

Иначе говоря, на основании данных журнала инцидентов можно выделить временные затраты, связанные с решением инцидентов по каждой из ИТ-услуг, и на основании этих данных составить пропорцию для отнесения на себестоимость ИТ-услуг расходов на персонал, не связанных напрямую с внешними сервисами.

Приведенные примеры показывают, что для построения драйверов распределения необходимо внедрение учетной системы, регистрирующей деятельность персонала ИТ с необходимыми аналитическими признаками. В идеале вся деятельность сотрудников ИТ должна быть зафиксирована и отнесена либо к бизнес-, либо к операционным сервисам. Решение такой задачи возможно, например, при помощи внедрения аналитического табеля учета рабочего времени ИТ-специалистов.

Несоотнесенные не прямые затраты также должны включаться в себестоимость сервисов, чтобы общая сумма затрат на ИТ из управленческого учета компании совпадала с суммарной себестоимостью ИТ-услуг.

Они включаются в себестоимость ИТ-услуг как некоторый добавочный процент (например, распределяются в соответствии с прямыми и косвенными соотнесенными затратами).

Рассмотренные выше примеры являются частными случаями практической реализации учетной системы в ИТ.

Следует понимать, что ITIL, являясь библиотекой лучшего мирового опыта, не дает детальных рекомендаций. Иначе говоря, ITIL говорит ЧТО надо делать, но не говорит КАК это делать. Выбор конкретной системы учета, разработка политик, методов расчета себестоимости, отнесения не прямых затрат является задачей процесса построения учетной системы в ИТ, которая должна решаться в рамках учетной политики, принятой в компании.

### Пример калькуляции себестоимости ИТ-услуги

Построение модели учета затрат, ориентированной на предоставление ИТ-услуг, следует проводить в несколько этапов.

В таблице 1 представлен пример бюджета ИТ-подразделения. Общая сумма затрат на ИТ в год составляет \$ 500 000. (Пусть некоторых не шокируют суммы, пример абстрактный из практики западной компании )

**Таблица 1. Структура затрат на ИТ**

<i>Статья затрат</i>	<i>Затраты на приобретение</i>	<i>Ежегодные эксплуатационные расходы</i>	<i>Затраты в годовом исчислении</i>
<b>Hardware</b>	<b>\$163 200</b>	<b>\$20 600</b>	<b>\$75 000</b>
UNIX сервер	\$60 000	\$8 000	\$28 000
NT сервер	\$12 000	\$1 000	\$5 000
Контроллер домена	\$6 000	\$1 000	\$3 000
PC (рабочие станции) - 50 шт.	\$60 000	\$6 500	\$26 500
Роутер - 5 шт.	\$4 200	\$600	\$2 000
LAN кабельная система	\$21 000	\$3 500	\$10 500
<b>Software</b>		<b>\$50 000</b>	<b>\$50 000</b>
Oracle Server		\$12 000	\$12 000
ERP SAP R3		\$25 000	\$25 000
MS Exchange server		\$3 000	\$3 000
MS Exchange клиент (50-user)		\$2 000	\$2 000
MS Windows (50-user)		\$2 000	\$2 000
MS Office (20-user)		\$3 000	\$3 000
Netware		\$3 000	\$3 000
<b>Персонал</b>		<b>\$300 000</b>	<b>\$300 000</b>
<b>Внешние сервисы</b>		<b>\$25 000</b>	<b>\$25 000</b>
Интернет провайдер		\$15 000	\$15 000
Сопровождение ERP		\$10 000	\$10 000
<b>Производственные помещения</b>		<b>\$20 000</b>	<b>\$20 000</b>
Серверная		\$10 000	\$10 000
Компьютерная		\$4 000	\$4 000
Офис (Service Desk)		\$6 000	\$6 000
<b>Прочие затраты</b>		<b>\$30 000</b>	<b>\$30 000</b>
<b>ВСЕГО:</b>		<b>\$445 600</b>	<b>\$500 000</b>

### ИТ оказывает бизнесу следующие услуги:

1. Интернет и E-Mail. Включает в себя возможность для пользователя работать с корпоративным почтовым ящиком и предоставляет доступ в интернет по http. Для организации почтового сервиса используется продукция компании Microsoft (MS Exchange). Услуга включает в себя техническую поддержку пользователей, в том числе установку клиентских приложений, консультации по их использованию.

2. ERP. Обеспечение функционирования, техническая поддержка и консультации по работе с ERP-системой. Модули «Бюджетирование», «Главная книга», «Касса и банк», «Дебиторы», «Кредиторы», «CRM», «Управление закупками и продажами (склад)», «Управление персоналом и расчет заработной платы». Для серверной части используется отдельный сервер, на котором установлены Application server системы и СУБД Oracle. Клиентские места находятся под управлением ОС Windows XP. Сервис включает в себя техническую поддержку клиентской и серверной частей (включая установку и настройку конфигурации), консультации пользователей.

3. Техническая поддержка пользователей. Обеспечение функционирования АРМ пользователя, единого информационного пространства, включая контроллер домена, сеть, сетевую печать, техническую поддержку и консультации по работе с компьютером и использовании стандартного ПО.

Стандартное ПО включает в себя:

- MS Office;
- Adobe Acrobat Reader 7.0;
- WinRAR 3.50.

На первом этапе следует разделить услуги на прямые и косвенные. К прямым относятся затраты на оборудование и программное обеспечение, которое можно прямо соотнести с конкретной ИТ-услугой, внешние сервисы, связанные с поддержкой ERP и предоставлением интернет-каналов. Затраты на персонал делятся на прямые затраты – те подразделения, которые непосредственно можно соотнести с предоставляемыми услугами- и накладные расходы. В данном случае это расходы на содержание директора по ИТ и службы Service Desk, которые нельзя в явном виде поставить в соответствие какому-либо одному ИТ-сервису.

Косвенные затраты записываем в строчку «Накладные расходы» раздела «Персонал».

Вторым этапом определения себестоимости услуги является вычисление драйвера распределения. В качестве драйвера выберем затраты сотрудников ИТ на поддержку пользователей и устранение инцидентов. На основании данных службы Service Desk (журнала инцидентов) мы получили распределение затрат отделов ИТ по обслуживанию ИТ-сервисов.

На основании этих данных рассчитаем драйвер распределения косвенных соотнесенных затрат по формуле:

**Драйвер распределения = Сумма затрат персонала на сервис \ Общая сумма прямых затрат на персонал**



Следующим этапом является выявление среди косвенных затрат соотношенных и несоотношенных. Основным критерием для выделения соотношенных косвенных затрат является понимание, насколько драйвер распределения является релевантным для данного типа затрат, т.е. насколько в данном конкретном случае распределенные косвенные затраты на основании выбранной нами пропорции будут соответствовать реальной себестоимости сервиса. Также необходимо учитывать принятую в компании учетную политику.

Метод расчета затрат должен соответствовать методике, используемой в Компании, поэтому построение учетной системы в ИТ следует вести совместно с экономистами, отвечающими за расчет себестоимости продукции основного бизнеса предприятия.

В данном примере в качестве несоотношенных косвенных затрат можно выбрать затраты на трансферт. Сложив прямые затраты и косвенные соотношенные, получаем базу для расчета добавочного процента косвенных несоотношенных затрат. Добавочный процент рассчитывается по формуле:

**Добавочный % = Сумма распределенных затрат для ИТ-услуги \ Общая сумма распределенных затрат**

Где под распределенными затратами подразумевается сумма прямых и косвенных соотношенных затрат.

В результате получается полная себестоимость каждой ИТ-услуги, при этом сумма затрат на предоставление всех бизнес-услуг должна быть равна общей сумме затрат на ИТ-подразделение (в нашем примере \$ 500 000).

**Какие преимущества для бизнеса дает такой подход по сравнению с существующими методами:**

1. Для любого ИТ-директора составление ИТ-бюджета является сложной задачей. Если капитальные расходы (затраты на приобретение оборудования и ПО) еще можно запланировать, то как учесть изменение операционных расходов, связанных с увеличением числа пользователей, внедрением новых и расширением уже существующих сервисов? Необходимую базу ИТ-руководителю даст сервисно-ориентированный учет затрат, который использует статистику для расчета планируемых сумм увеличения затрат на основании данных предыдущих периодов.

2. ИТ-менеджер может периодически предоставлять для управленческого учета компании данные о реальных затратах на каждую бизнес-услугу. Это позволит менеджменту компании видеть, куда уходят деньги, предоставляемые на ИТ и принимать на основании этих данных обоснованные управленческие решения. В этом случае решается проблема «черной дыры», т.е. исключается ситуация, когда в ИТ вкладываются серьезные средства, но никто не может сказать насколько эффективно эти средства потрачены, соответствуют ли вложения в ИТ полученной отдаче для основного бизнеса компании.

3. Бизнес-услуга направлена, в первую очередь, на осуществление деятельности компании, поэтому себестоимость предоставления такой услуги легче отнести на объекты затрат в рамках управленческого учета всего предприятия. Например, что скажут экономисту данные о том, что затраты на содержание и обслуживание UNIX сервера и установленной на нем Базы данных ERP-системы за прошедший отчетный период составили 25 000 рублей? Как эти затраты отнести на себестоимость готовой продукции? Насколько релевантные будут драйверы распределения косвенных затрат, основанные на методике учета производственных затрат (например, пропорционально заработной плате работников основного производства)?

А вот если финансовый менеджер ИТ предоставит экономистам компании данные в разрезе предоставления бизнесу услуги «Автоматизированная система управления ресурсами предприятия» с разделением затрат поддержку и сопровождение по функциональным модулям ERP (управление производством, управление закупками, финансовый учет, управление продажами и т.п.), то такие данные могут быть использованы для калькуляции себестоимости в масштабах всего предприятия. При этом вклад затрат на ИТ в общую себестоимость продукции компании можно рассчитать более точно, поскольку затраты на ИТ-услуги можно сопоставить с бизнес-подразделениями, потребителями этих услуг, и, следовательно, с объектами затрат, связанными с данными подразделениями.

4. На основании сервисно-ориентированного учета затрат на ИТ возможно построение модели Совокупной стоимости владения (ССВ – TCO, Total Cost of Ownership), которая включает в себя не только явные затраты на предоставление ИТ-сервиса (себестоимость), но и скрытые затраты, связанные с потерями от простоев, самоподдержкой пользователей и прочими затратами, которые в неявном виде входят в затраты компании. При реализации модели ССВ становится более прозрачной оценка инвестиций в ИТ (сумма притоков от внедрения инвестиционного проекта считается как разница от планируемого изменения ССВ по сравнению с текущей). А также решение извечной проблемы «make or buy» - приобрести или разработать программное обеспечение, осуществлять обслуживание ИТ-инфраструктуры собственными силами или отдать на аутсорсинг и т.п.