

3.3. Процесс: FINANCIAL MANAGEMENT - Управление Финансами

Управление финансами (Financial Management) - функция и процессы, ответственные за управление бюджетом, учет и возмещение затрат поставщика услуг.

Управление финансами является стратегическим инструментом для поставщиков услуг всех типов. Даже внутренние поставщики услуг обязаны действовать в соответствии с уровнями финансовой прозрачности и отчетности бизнес-единиц, которые они обслуживают, и своих внешних конкурентов.

Управление финансами предоставляет бизнесу и ИТ количественную финансовую оценку ценности услуг, стоимости активов, лежащих в основе предоставления этих услуг, а также методы и инструменты для оперативного прогнозирования. Управление финансами является средством решения такого сложного вопроса как восприятие ИТ-области бизнесом.

ИТ-организации всё более часто включают Управление финансами в такие процессы как:

- Принятие решений;
- Ускорение изменений;
- Управление Портфелем услуг (SPM);
- Финансовый контроль;
- Оперативное управление;
- Создание и фиксирование ценности.

В *ITIL* под организациями, которые ведут бизнес, чаще всего подразумеваются заказчики, а поставщики услуг выступают лишь как *поддержка* бизнеса. По сути же ИТ-организации, предоставляя услуги, также ведут бизнес, а для любого бизнеса крайне важно правильное Управление финансами. Поставщик услуг должен следить за балансом спроса и предложения, минимизировать *затраты* и увеличивать ценность предоставляемых услуг.

На [рис. 3.8](#) представлены моменты, общие для бизнеса и ИТ-организаций.

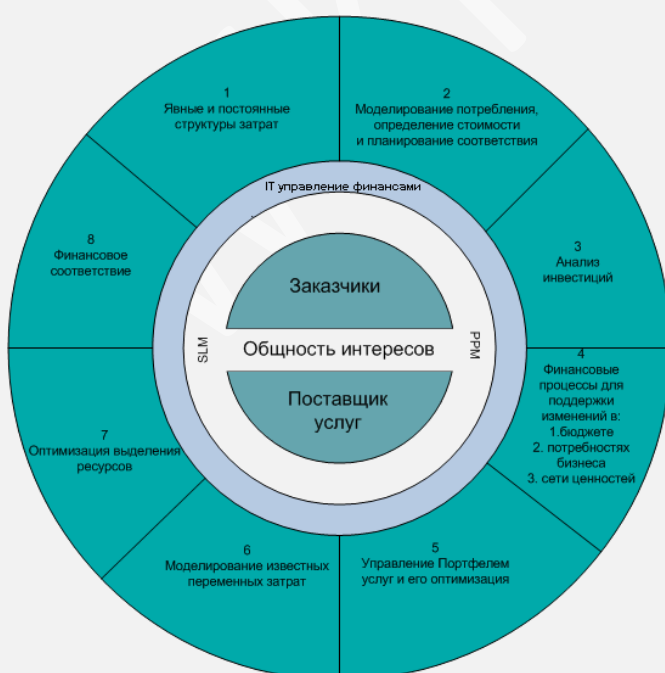


Рис. 3.8. Общее между бизнесом и IT

Управление финансами является источником информации, которая помогает IT-организации ответить на следующие вопросы:

1. Какая из стратегий наиболее эффективна: получение более высокой прибыли, снижение затрат или обеспечение широкого выбора услуг?
2. Затраты на какие услуги самые высокие и почему?
3. Какие типы услуг и в каких объемах наиболее востребованы? Какие финансовые вложения необходимы для их поддержки?
4. Насколько эффективны используемые модели предоставления услуг по сравнению с аналогичными моделями конкурентов?
5. Привел ли стратегический подход к проектированию услуг к конкурентоспособной цене за эти услуги? На что лучше ориентироваться: снижение риска или увеличение качества?
6. Какие основные недостатки у наших услуг?
7. На каких функциональных областях лучше сконцентрироваться при построении стратегии Непрерывного улучшения услуг?

Без информации, которую предоставляет Управление финансами невозможно корректно ответить на эти вопросы. Отсутствие правильного Управления финансами может нивелировать весь смысл построения стратегии, дизайна и любых тактических решений. Управление финансами обеспечивает прозрачность и *понятность* затрат на услуги как для бизнеса, так и для самого поставщика услуг.

Управление финансами включает в себя следующие основные задачи:

- Оценка ценности услуг;
- Моделирование спроса;
- Управление портфелем услуг;
- Оптимизация предоставления услуг;
- Планирование соответствия;
- Анализ инвестиций в услуги;
- Формирование бухгалтерской отчетности;
- Соответствие;
- Моделирование переменных затрат.

Рассмотрим более подробно перечисленные задачи.

1. **Оценка ценности услуг (Service Valuation)** - измерение полных затрат на предоставление услуги для поставщика и полной ценности этой услуги для бизнеса. Оценка ценности услуги используется для того, чтобы помочь бизнесу и поставщику услуг прийти к соглашению о ценности услуги. Основная цель этого процесса - нахождение цены услуги, которая будет восприниматься заказчиком как справедливая, и позволит поставщику услуг получить прибыль и поддерживать услугу.

Как уже отмечалось ранее, ценность услуги формируется из двух основных параметров - полезности и гарантии качества. Эти параметры требуют финансового выражения. Отсюда Оценка ценности услуг использует две ключевые концепции оценки:

2. **Цена обеспечения (Provisioning Value)** - фактическая цена обеспечения услуги для поставщика услуг. Эта цена включает в себя затраты на ресурсы, которые задействованы для предоставления услуги, основные из которых:
- Стоимость лицензий на программное обеспечение;
 - Покупка или аренда оборудования;
 - Человеческие ресурсы;
 - Коммунальные услуги, поддержка сети, информационного центра и другие расходы на средства обслуживания;
 - Налоги, амортизация, проценты по займам.

Сумма этих затрат представляет собой минимальную цену на услугу - тот самый финансовый порог, ниже которого поставщик услуг не будет опускаться при формировании *коммерческого предложения*.

3. **Потенциал ценности услуги (Service Value Potential)** - оценка, основанная на ценности услуги с точки зрения заказчика или предельных значений полезности и гарантии предлагаемой услуги в сравнении с использованием собственных активов заказчика. Сначала в качестве основы устанавливаются элементы услуги, которые могут принести ценность заказчику. Затем каждый элемент оценивается отдельно в соответствии с предоставляемой им ценностью. В конце суммы от всех элементов складываются вместе с затратами на их предоставление, чтобы определить окончательную цену услуги.

Взаимосвязь двух концепций представлена на [рис. 3.9](#).



Рис. 3.9. Пользовательские активы как основа формирования ценности услуги

4. Моделирование спроса

Плохое понимание спроса и его влияния на все процессы может привести к большим затратам и рискам. В частности, спрос тесно связан с количеством услуг, которые заказчик будет "производить". Это требует от Управления финансами способности предвидеть и

измерять возможные колебания бюджета от любых изменений в спросе. Для оценки спроса на услуги, принятия решений и контроля ключевой является информация из Каталога услуг и Управления мощностями.

Управление мощностями (Capacity Management) - процесс, отвечающий за своевременное и эффективное по затратам соответствие мощности услуг и IT-инфраструктуры требованиям согласованных Целевых показателей уровня услуги. Управление мощностями принимает во внимание все ресурсы, необходимые для предоставления услуг, а также производит краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование требований бизнеса.

Важную роль при моделировании спроса играет определение Совокупной стоимости использования услуги для заказчика.

Совокупная стоимость использования (Total Cost of Utilization или TCU) - полные затраты заказчика на использование услуги на протяжении всего ее жизненного цикла.

Моделирование спроса предназначено для оценки ожидаемого использования услуги бизнесом и необходимых при этом ресурсов поставщика услуг. Каталог услуг влияет на моделирование спроса, но для любой IT-организации должна быть и обратная связь - моделирование спроса должно влиять на Каталог услуг.

5. Управление Портфелем услуг

Управление Портфелем услуг должно быть основано на Управлении финансами. Понимание, а главное, финансовая оценка полной стоимости предоставления услуги позволяет поставщику сравнивать свои услуги с аналогами у конкурентов. Это сравнение необходимо для принятия ключевого решения - выгодно ли поставщику услуг предоставлять ту или иную услугу.

6. Оптимизация предоставления услуг

Оптимизация предоставления услуг (Service Provisioning Optimization или SPO) - анализ финансов и ограничений услуги для принятия решения в случае, если альтернативный подход к предоставлению услуги может уменьшить затраты или улучшить качество. Управление финансами является ключевым для SPO. Основными кандидатами SPO являются услуги, которые были отмечены на удаление из Каталога услуг. Предоставление услуги может стать невыгодным для поставщика услуг, если конкуренты могут предложить более высокое качество или полезность или более низкую цену. Удаление услуги может стать следствием и других факторов, например, банального устаревания. Управление финансами обеспечивает IT-организацию информацией о существующих затратах на услугу, альтернативных методах предоставления услуги, возможностях ее использования в комбинациях с другими услугами, финансовых структурах и т.п. Эта информация является ключевой для формирования Портфеля услуг.

7. Доверительное планирование

Одной из целей Управления финансами является обеспечение должного финансирования на предоставление и сопровождение услуг. Планирование выполняет количественную оценку спроса на услуги в будущем. Входные данные должны быть собраны со всех областей деятельности IT-организации и бизнеса и отражать картину в целом.

"Доверительное" здесь значит некую уверенность в том, что применяемые в Управлении финансами данные и модели спроса и предложения имеют высокий уровень достоверности.

Соответствие информации важно по двум основным причинам:

1. Данные играют критическую роль в достижении Управления финансами поставленных целей
2. Возможность некорректных данных подрывает значение принятых решений.

Так как Управление финансами предоставляет информацию для принятия многих решений в сервис-менеджменте, уровень соответствия этой информации обязан быть высоким. Любая неуверенность в ее точности и аккуратности вызовет недоверие к ценности Управления финансами в целом.

- 8. Анализ инвестиций в услуги.** Целью анализа инвестиций является извлечение стоимостных показателей для всего жизненного цикла услуги. Стоимостные показатели основываются на полученной ценности услуг и затратах на всем жизненном цикле услуги.
- 9. Учет затрат.** Учет затрат в области сервис-менеджмента требует иных методов и средств нежели традиционный бухгалтерский учет.

Учет затрат (Accounting) - процесс, отвечающий за идентификацию фактических затрат на предоставление услуги, их сопоставление с плановыми затратами, и управление отклонениями от Бюджета[1]. Управление финансами играет связующую роль между корпоративной финансовой системой и сервис-менеджментом. Результаты функции Учета затрат являются входными данными для планирования и помогают лучше понять и детализировать процессы снабжения и потребления.

Выделяют следующие способы классификации затрат:

1. Капитальные/эксплуатационные затраты - классификация отражает различные методологии бухгалтерского учета, которые требует бизнес и регуляторы.
2. Прямые/косвенные затраты
 - Прямые затраты относятся к конкретной услуге, которая и является их единственным потребителем;
 - Косвенные затраты или "распределенные" затраты - затраты, которые распределены между множеством услуг так, что каждая услуга потребляет какую-то часть от общей суммы.
3. Постоянные/переменные затраты - эта классификация основана на договорных обязательствах по времени или цене. Стратегический смысл такой классификации в том, что бизнес должен стремиться к оптимизации постоянных затрат и минимизировать переменные затраты с целью обеспечения максимальной предсказуемости и стабильности.
4. Единицы затрат - это обычно легко исчисляемые (например, численность сотрудников, количество лицензий на программное обеспечение) или измеримые объекты (например, загрузка ЦПУ, потребленная электроэнергия). Единица затрат идентифицирует единицу расхода, рассчитываемого для конкретной услуги.

10. Соответствие

Соответствие (compliance) - обеспечение уверенности в соблюдении стандартов или набора руководящих документов, полноте и целостности чего-либо, использовании определенных установленных правил.

В контексте Управления финансами соответствие означает использование методов и практик надлежащей точности и стойкости. Это относится к оценке финансовых активов, капитализации, определению дохода, контролю доступа и безопасности и т.п. Соответствие легко достижимо, если применяемые методы и практики задокументированы. Поставщику услуг крайне важно знать стоимость обеспечения соответствия предоставляемых услуг. Услуги, которые могут быть предоставлены по заданной цене одной области, возможно, не смогут быть предоставлены по той же цене другой области именно из-за проблем с соответствием стандартам, законам, установленным нормам и т.п.

11. Моделирование переменных затрат

Моделирование переменных затрат (Variable Cost Dynamics или VCD) - техника, используемая для понимания, каким образом полные затраты подвергаются влиянию множества комплексных изменяющихся элементов (переменных), вносящих каждый свой вклад в предоставление услуг.

Ниже представлен короткий перечень возможных переменных затрат, которые могут быть включены в анализ:

1. Количество и типы пользователей;
2. Количество лицензий на программное обеспечение;
3. Механизмы доставки;
4. Стоимость сопровождения хранилища данных;
5. Количество и типы ресурсов;
6. Стоимость добавления еще одного устройства хранения;
7. Стоимость добавления еще одного пользователя.

Количество переменных затрат зависит от типа анализируемой услуги. Ввиду этого VCD содержит большое количество сценариев и допущений, каждый из которых использует свой набор инструментов для подсчета переменных затрат.

3.4. Возврат инвестиций - ROI

Возврат инвестиций в традиционном понимании значит окупаемость вложений, то есть *отношение* полученной прибыли к вложенному капиталу. В контексте *ITIL* Возврат инвестиций имеет несколько другое *значение*. Возврат инвестиций фактически является мерой возможного использования активов для увеличения ценности услуги.

Приведем *определение* из официального глоссария ITILv3:

Возврат инвестиции (Return on investment или ROI) - измерение ожидаемых выгод от инвестиций. В простейшем случае это *чистая прибыль* инвестиций, деленная на *стоимость* инвестированных активов.

Компании используют *ROI* для принятия решения относительно вложений в развитие сервис-менеджмента, который сам *по себе* не несет явные тактические преимущества для бизнеса. *ROI* используется с позиции трех составляющих, входящих в любой проект - персонала компании, процессов и технологий. Далее производится их преобразование в количественные *выходные параметры*, соизмеримые с полезностью предлагаемых услуг и стоимостью их предоставления.

Рассмотрение инвестиций в таком контексте значительно облегчает нахождение ожидаемых выгод и соответственно *определение* показателя *ROI*. Другим результатом такого подхода является создание разносторонних, с точки зрения знаний, кросс-функциональных команд, делящих между собой ответственность за успех проекта. В таком случае люди из разных подразделений работают вместе, и никто не может больше возложить ответственность только на IT, или наоборот, так как становится очевидной *взаимная ответственность* людей.

В *ITIL* представлено три подхода *ROI*:

- Бизнес-кейс - определение ключевых аспектов бизнеса, которые зависят от сервис-менеджмента.
- Предпрограммный ROI - техники для количественного анализа инвестиций в сервис-менеджмент (исходя из названия, применяемые до инвестирования);
- Постпрограммный ROI - техники для анализа инвестиций в сервис-менеджмент постфактум.

3.4.1. Бизнес-кейс

Бизнес-кейс - обоснование какой-либо значительной статьи расходов. Включает информацию о затратах, выгоде, вариантах реализации, сложностях, рисках и возможных проблемах. Фактически, бизнес-кейс является инструментом принятия решений и планирования, который прогнозирует наиболее вероятные результаты деятельности бизнеса. Результаты могут отображаться количественно и качественно.

На рисунке представлена структура бизнес-кейса из публикации "Service Strategy":

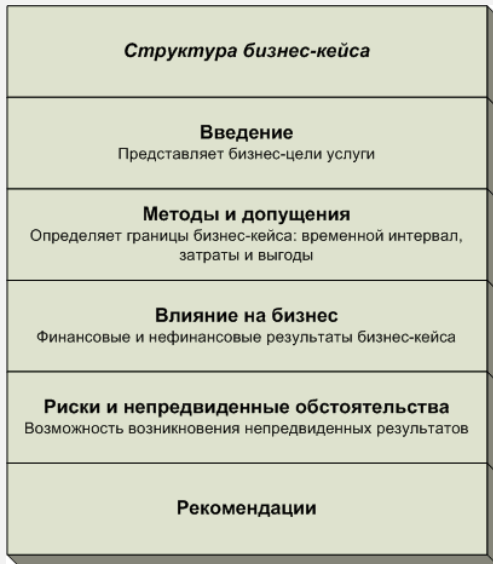


Рис. 3.10. Структура бизнес-кейса

Цели бизнеса, как правило, определяются достаточно обобщенно. Выделяют следующие типы целей:

1. **Операционные:** минимизировать риски, увеличить эффективность, увеличить производительность и т.п.
2. **Финансовые:** избежать издержек, увеличить доходы от активов, увеличить выручку и т.п.
3. **Стратегические:** представить конкурентоспособные продукты, улучшить удовлетворенность заказчиков, повысить качество и т.п.
4. **Отраслевые:** улучшить позицию на рынке, занять лидирующую позицию на рынке и т.п.

Если компания покупает услугу, она рассчитывает получить от нее поддержку осуществления поставленных целей. Внедренная услуга оказывает определенное влияние на бизнес, которое не имеет никакого значения без привязки к определенным бизнес-целям.

3.4.2. Пред-программный ROI

Сервис-менеджмент в некоторых случаях требует долгосрочного финансового планирования. Составление бюджета долгосрочных расходов распадается на две большие категории: решения по отбору и решения по распределению привилегий. Решение по отбору предполагает принятие решения относительно того, пройдет ли предлагаемая сервис-менеджментом инициатива установленную границу, например, минимальный возврат вложений. На этом этапе определяется в целом, пригоден ли инвестиционный проект для дальнейшего рассмотрения. Решения по выбору предполагает ранжирование инвестиционных проектов и распределение привилегий.

Есть два подхода для принятия решений относительно долгосрочных капиталовложений:

- Чистый дисконтированный доход (Net Present Value (NPV)) - это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню. Применим для принятия решений по отбору инвестиционных проектов.
- *Внутренняя норма доходности* (Internal Rate of Return (IRR)) - это процентная ставка, при которой чистый дисконтированный доход (NPV) равен 0. Применим для принятия решений по распределению привилегий.

Показатель NPV представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта). Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта. Значение разницы двух потоков - капиталовложения и прибыли - определяет, уместен ли данный инвестиционный проект:

- если NPV имеет положительное значение, тогда предложенный инвестиционный проект приемлем. Более того, он экономически эффективен, так как обещает принести больше, чем требуемый процент возврата инвестиций.

- если NPV равен нулю, тогда предложенный инвестиционный проект также приемлем. Он обещает принести прибыль, эквивалентную требуемому проценту возврата инвестиций.
- если NPV имеет негативное значение, тогда предложенная программа инвестиций неуместна. Она принесет меньше требуемого процента возврата.

Крупные компании обычно фиксируют обязательный процент возврата инвестиций. Это усредненная величина (в процентах или долях), которую компания должна заплатить пайщикам или кредиторам за использование их капиталов. Значение требуемого процента возврата инвестиций фактически является границей для принятия решений относительно рентабельности инвестиций.

NPV плохо подходит для ранжирования инвестиционных проектов, то есть для принятия решений по привилегиям. Его можно применить только при условии одинаковых инвестиций, что на практике встречается крайне редко. Для принятия решений относительно ранжирования предложенных альтернатив лучше использовать *IRR*.

Еще раз повторим, что *IRR* - это процентная ставка, при которой чистый дисконтированный доход (NPV) равен 0. Наиболее простой способ подсчета *IRR*:

$IRR = \text{Требуемые инвестиции} / \text{Чистые ежегодные платежи}$. По полученному значению *IRR* вычисляется процент возврата (с учетом заданного периода, обычно, 5 лет), который сравнивается с требуемым процентом возврата для данной компании. Если он меньше, то инвестиционный проект невыгоден.

Таким образом, при принятии инвестиционных решений *IRR* используется для расчета процента возврата альтернативных инвестиций. При выборе из нескольких инвестиционных проектов с разными *IRR*, выбирается проект с максимальным значением *IRR*.

3.4.3. Постпроектный ROI

Многие компании внедряют предложенные сервис-менеджмент решения без предварительного расчета выгоды инвестиций. Тем не менее, без четкого финансового определения желаемых целей и достигнутых результатов, они не могут измерить ценность, которую получили в результате инвестирования. Более того, на определенном этапе использования услуги может потребоваться дополнительные вложения средств, и инвесторы захотят получить финансовое обоснование необходимости этих вложений. Постпроектный ROI предназначен для определения эффективности инвестиций после их вложения. На [рис. 3.11](#) представлена схема постпроектного ROI.

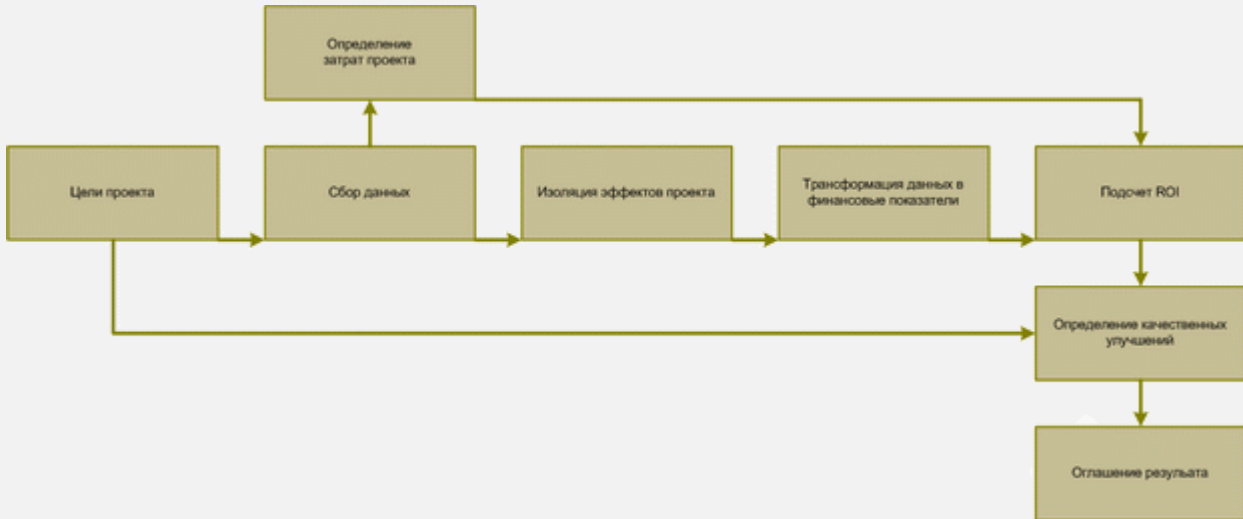


Рис. 3.11. Схема постпроектного ROI

Для начала необходимо определить цели инвестиционного проекта. Цели могут быть разными, например, "улучшить качество услуги", "внедрить лучшие производственные практики", "снизить совокупную стоимость владения" и т.п.

Сбор данных является очень важным этапом расчета ROI, так как от него зависит корректность и точность полученного значения. Цели инвестирования помогают определить источники и природу необходимых данных. Например, параметры измерения качества услуги или анкеты для опроса клиентов об уровне их удовлетворенности.

Далее результаты инвестиционного проекта должны быть изолированы. Используется несколько методов:

1. Прогнозирование. В данном методе чаще всего строится трендовая линия, чтобы спрогнозировать, что было бы, если бы анализируемый инвестиционный проект не был внедрен. Метод позволяет получить численные значения показателей.
2. Оценка влияния. Бывают случаи, когда прогнозирование использовать нельзя по причине отсутствия необходимых входных данных или сложности их измерения. Тогда применяется метод Оценки влияния. В простейшем случае, заказчики и инвесторы определяют уровень улучшений, принесенных внедрением инвестиционного проекта.
3. Контрольная группа. Техника подразумевает реализацию инвестиционного проекта в какой-то части организации. Полученная производительность сравнивается с другими частями организации, которые не участвовали в эксперименте.

Далее для того чтобы подсчитать ROI, полученные данные должны быть приведены к финансовым показателям. Техника приведения будет зависеть от конкретных данных.

После получения количественной оценки результата, необходимо оценить совокупные вложения в проект. Они включают в себя: затраты на планирование, проектирование и реализацию, затраты на оборудование, затраты на обучение. Далее ROI вычисляется по одному из рассмотренных выше методов: NPV или IRR, в зависимости от ситуации.

Таким образом, на этапе определения стратегии IT-организация выявляет ценность, которую может принести бизнесу, и продумывает, как эту ценность можно реализовать в виде конкретных услуг. Инструментом выявления услуг, которые могут принести ценность, является процесс Управления Портфелем услуг. Каталог услуг, которые поставщик может предложить в

настоящее время, разработки новых услуг, улучшение существующих услуг, возможность передачи услуг на аутсорсинг и т.п. - всё это содержит в себе Портфель услуг, который отражает стратегию и потенциал IT-организации.

При формировании стратегии поставщик услуг должен уделять внимание финансовой стороне: правильно сформировать ценность услуги, осознать и измерить полную стоимость предоставления услуги, понять, какую прибыль сможет получить он сам, инвесторы и заказчики.

ИНТУИТ 2015