

## Что такое ИТ-бюджет, система инвестиционных проектов или затратная часть бюджета организации?

Александр Буйдов  
директор по информационным  
технологиям  
КРОК

## Инвестиции и затраты

- Все зависит от основного бизнеса компании
  - Ключевые и обеспечивающие процессы в цепочке добавленной стоимости
  - Вложения в обеспечивающие процессы – затраты, вложения в ключевые - инвестиции
  - Затраты – сокращать
  - Инвестиции – повышать отдачу
- Для управления инвестициями необходимы инструменты

## Три правила ИТ-директора

- Методически грамотно классифицировать затраты
- Корректно измерять затраты и получаемый эффект
- Формировать прозрачные двусторонние отношения ИТ и бизнеса компании

## Способы формирования ИТ-бюджета

- % от оборота
- На основании измеряемых бизнес целей, ИТ-стратегии и ключевых показателей деятельности

## ИТ-бюджет по отраслям

отрасль	% от оборота	Приведенный к сотруднику
Машиностроение	0,83	91
Металлургия	0,64	153
Розничная торговля	0,95	352
Телекоммуникации	3,5	1995
Производство ТНП	1,0	347
ТЭК	1,6	940
Транспорт	1,1	546
Финансы/страхование	3,87	1760

## ИТ и бизнес. Теория взаимодействия

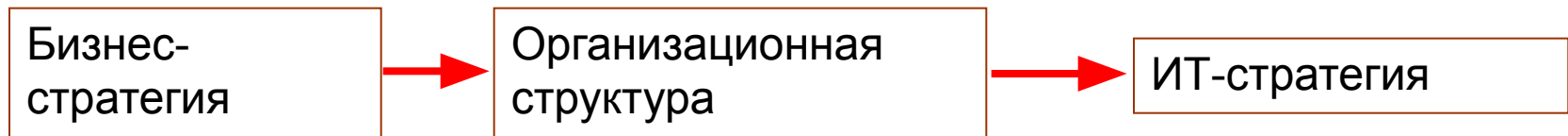
- Язык
- Существующая система учета и управления затратами
- Профит- и кост-центры
- Balanced Scorecard (BSC)
- Методические продукты для преобразования бизнес-требований в ИТ-сервисы (Portfolio Management компании Meta Group)
- ROI

## Portfolio Management (Meta Group)

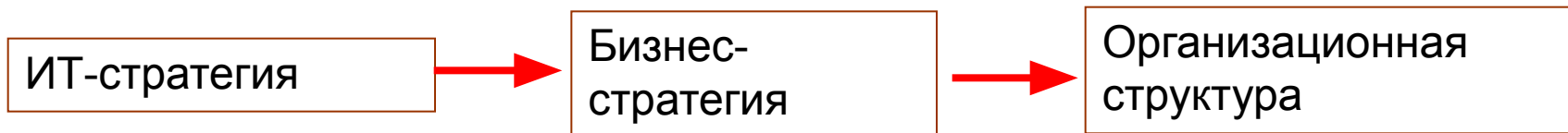
- Категории ИТ-проектов:
  - поддержка бизнеса
  - рост бизнеса,
  - трансформация бизнеса.
- Для каждой категории:
  - Типовые уровни риска и возможная ROI
  - Бизнес-цели (диверсификация, слияние, продажа бизнеса и т.п.)
  - Метрики (степень удовлетворенности клиентов, % рынка и т.п.)

## Бизнес-стратегия и ИТ-стратегия

- Отображение бизнес-стратегии в ИТ должно идти через изменение организационной структуры компании



- Но возможно и обратное





## ИТ-математика, расчет ROI

- Бизнес-критерий: рост прибыли на 100 тыс долл в год за счет развития мобильных продаж
- Уровень доступности – 99,5%  
порог доступности 15 сек

## Качественный анализ задачи

- Есть ноутбуки, но средства мобильной связи – отсутствуют
- GPRS-доступ к данным
- SQL 2000: Analysis Services не используется
- Microsoft Exchange 5.5
  
- Временной диапазон для расчета ROI – 3 года, ставка дисконтирования – 12 %

## Предлагаемое решение

- Внедрение технологии аналитических запросов:
  - Создание аналитической БД средствами SQL Server 2000
  - Приобретение ПО для анализа данных и построения отчетов через Web-браузер
- Миграция на Exchange 2000
- Оснащение мобильными телефонами стандарта GPRS/Bluetooth

## Расчет с учетом бизнес-показателей

Виды затрат	Величина затрат, у.е.
<b>Аппаратное обеспечение</b> 1. 4-х процессорный сервер 2. 50 мобильных телефонов с поддержкой GPRS	30 000 15 000
<b>Программное обеспечение</b> 1. ПО анализа и построения отчетов WEBIntel; обновление MS Exchange 5.5 2. 5 лицензий Developer Suite для WEBIntel 3. Стоимость поддержки (56000 + 10000) x 15%	56 000 10 000 9 900
<b>Персонал</b> 1. Установка WEBIntel. Обучение персонала 2. Разработка структуры OLAP-базы данных средствами SQL Server 2000	7 500 1 800

**Итого:**

**130 200**

## Стоимость поддержки

Позиция	Кол-во	Средняя зарплата, год, у.е.	Рабочее время, % от полного
Специалист в области BI	2	12 000	100
Администратор БД	1	10 000	5
Программист на SQL 2000	1	10 000	2
Специалист по обучению	1	10 000	25

Итого: 27 200

Ежегодные затраты на персонал и ПО:  $9\ 900 + 27\ 200 = 37\ 100$

CF (величина денежного потока) = (выгоды от реализации проекта) – (суммарные ежегодные затраты) =  $100\ 000 - 37\ 100 = 62\ 900$

## Расчет ROI

- Чистая приведенная стоимость:

$$NPV = \sum_{i=1}^3 CF/(1-r)^i$$

- Внутренняя норма рентабельности, IRR:

$$\text{Сумма первоначальных инвестиций} = \sum_{i=1}^3 CF/(1 - IRR)^i$$

Если сумма инвестиций – 130 200, то IRR = 21%

- Величина срока окупаемости = (сумма первоначальных инвестиций)\*(временной горизонт расчета)/NVP = 1.59 года
- ROI = NPV/(Сумма первоначальных инвестиций)x100 = 188%

## Что стоит за расчетами

- Реальные задачи - сложнее (безопасность, аутсорсинг,...)
- Расчет ставки дисконтирования  
(примеры на [www.sfin.ru/financials/discount\\_rate.shtml](http://www.sfin.ru/financials/discount_rate.shtml))
- BSC - методология расчета порога доступности ИТ-услуг с точки зрения бизнеса

## Уровень доступности и ИТ-бюджет

- Уровень доступности как «золотая середина» между максимально возможным объемом вложений и минимально допустимыми бизнес-потерями



# ЛИЗИНГ

## Достоинства лизинга:

- ускоренная амортизация (с коэффициентом до 3) позволяет сократить налог на прибыль и налог на имущество
- лизинговые платежи относятся на затраты
- привлеченный заемный капитал не отражается на балансе предприятия и при этом сохраняется оптимальное соотношение собственного и заемного капитала
- более длительный срок лизингового договора (1-3 года) по сравнению с коммерческим кредитованием (3-6 месяцев)
- возможность по окончании сделки получить оборудование на баланс по нулевой остаточной стоимости

# ЛИЗИНГ

**Клиент**

**Лизинговая компания**

**КРОК**

**Финансирование расширения существующей ИТ\_структуры и новых небольших проектов**

- до \$100 тыс
- 12.5% годовых (на балансе лизингополучателя)
- (14,5% годовых (на балансе лизингодателя)
- 1% за организацию сделки
- аванс 30%

**Финансирование крупных инвестиционных проектов**

- от \$500 тыс
- 11-13% годовых (на балансе лизингодателя)
- до 1% за организацию сделки
- аванс 10-30%

- **Всесторонняя поддержка и сопровождение со стороны компании КРОК**

# Совместные предложения КРОК и CISCO Capital

## ЛИЗИНГ

+

## ЛИЗИНГ НЕБОЛЬШИМИ ПАРТИЯМИ

Описание:

1. В течение месяца клиент заказывает оборудование небольшими партиями
2. На 25-й день каждого месяца заключается лизинговый договор на суммарную стоимость заказа

## КРЕДИТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Отсрочка оплаты за поставленное оборудование до 1 года

### Основные параметры :

- минимальная сумма проекта – \$ 500 тыс.
- возможность доступа к дешевым зарубежным кредитам (ставки определяются индивидуально)





**Правильное инвестиционное решение  
заключается в том, чтобы**

**минимизировать первоначальные выплаты,  
оптимизировать налоговые платежи  
и увеличить период выплаты по договору,**

**совместив это с интеграцией в современные  
телекоммуникационные и информационные  
технологии.**

## Что такое ИТ-бюджет, система инвестиционных проектов или затратная часть бюджета организации?

Александр Буйдов  
директор по информационным  
технологиям  
КРОК