

УДК 338.45:002

Б.Ф. БАРИЕВ,

аспирант

Казанский кооперативный институт

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ УЧЕТА ЗАТРАТ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ИТ-АУТСОРСИНГОВОЙ КОМПАНИИ

В статье раскрываются особенности экономики ИТ-аутсорсера, принципы ценообразования на ИТ-услуги, методы организации учета затрат в ИТ-компаниях. В статье отмечены рекомендации по совершенствованию сервисно-ориентированного учета затрат на ИТ и организации центров финансового обеспечения, приведена рекомендованная классификация затрат.

Интеграционные процессы на рынке бизнес-услуг заметно расширили диапазон возможностей ИТ-консалтинга. Все чаще ИТ-компании предлагают клиентам не одноразовую услугу, а полный пакет по сопровождению бизнеса, включая оценку стоимости имущественных комплексов, налоговое, бухгалтерское и правовое консультирование, финансовый анализ и планирование, бюджетирование, доверительное управление ценными бумагами, управленческое и маркетинговое консультирование, бизнес-планирование и даже привлечение инвестиций.

С практической точки зрения, интересен анализ тарифных расценок на основные бизнес-услуги ИТ-консультантов, базовые принципы ценообразования их деятельности. И хотя затраты, издержки, «прибыли и убытки» ИТ-компаний, действующих в субъектах федерации и в Москве иногда сопоставимы, а иногда – нет, общая картина выглядит следующим образом. Цены на новые продукты и услуги отдельные ИТ-компании определяют экспертным методом. Если речь идет о типовых проектах, например, по РОСТ-технологии, то стоимость такого проекта рассчитывается из количества фирмо-часов. Каждый этап проекта стандартизирован и имеет фиксированную продолжительность. Таким образом достигается обеспечение планируемого результата и соблюдение бюджета. В других случаях существуют расценки на разовые работы – в соответствии с тарифом стоимости одного человеко-часа, а на проектные работы – в соответствии с бюджетом конкретного проекта. Обычно стоимость проектов зависит от многих параметров: предметной облас-

ти, типа и масштаба проекта, типа организации, степени автоматизации, готовности к изменениям. В общем виде это выглядит так: оценка объема работ в днях, умноженная на среднюю ставку, к примеру, в пределах 32 000 руб.

В отдельных случаях стоимость владения системой складывается из стоимости лицензии и стоимости работ по внедрению. Стоимость лицензии состоит из двух слагаемых: стоимость пользовательских лицензий и серверного функционала. Совокупная стоимость работ по внедрению системы может складываться из непосредственных работ проектной команды и стоимости обучения персонала предприятия. Иногда стоимость проекта складывается из стоимости лицензий и стоимости проектных работ. Суммарная стоимость лицензий включает в себя: во-первых, цену серверной лицензии (на одну организацию требуется одна серверная лицензия), во-вторых, цену персональной лицензии (на каждого пользователя требуется одна персональная лицензия).

Базовые принципы ценообразования отдельных ИТ-компаний такие: расчет экономической ценности услуги для потребителя, метод следования за рыночными ценами. Основные формы ценообразования: повременная оплата, фиксированная (недифференцированная) оплата, комбинированная. Стоимость проекта определяется из количества рабочих мест, задействованных в системе, в малоформализуемых случаях – от общих затрат на проект.

Построение сервисно-ориентированной модели учета затрат, направленной на предоставление

ИТ-компанией услуг бизнес-подразделениям заказчика, реализация рекомендованных в ИТП методик является важной задачей совершенствования управленческого учета в масштабе предприятия. Поэтому невозможно проводить его без понимания высшим руководством компании необходимости улучшения управления ИТ, в том числе и финансовой составляющей данного процесса.

Внедрение метода учета затрат, в котором объектами учета являются бизнес-услуги, может потребовать перестройки и улучшения учета в ИТ-организации. 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.

Специфика оказываемых аутсорсинговых услуг порождает необходимость в постоянном поиске аутсорсером новых путей оптимизации издержек как своих, так и заказчика. Это вытекает из основных принципов аутсорсинга: реализации функций ИТ-отдела заказчика на заданном уровне качества при сохранении бюджета заказчика на данное направление и получение при этом экономической прибыли. Аутсорсер для выполнения своей задачи располагает следующими ресурсами: собственное производство услуг (включая человеческие ресурсы, материально-техническую базу, своих поставщиков услуг, учетную систему) и ИТ-бюджет заказчика услуг, в который также заложены расходы на человеческие ресурсы, МТБ, управление и учет затрат. С реализацией технических задач аутсорсеры хорошо справляются благодаря высококвалифицированным кадрам и принятым мировым техническим стандартам и методологиям. Но такие направления, как учет затрат и система управления ИТ-направления для каждого хозяйствующего субъекта-заказчика являются индивидуальными. В современных крупных компаниях расходы на экономический учет могут в разы превышать расходы на ведение бухгалтерского учета. В этом и скрывается, как мы считаем, большой ресурс к снижению издержек в пользу обеих сторон, в силу того, что аутсорсер способен внедрить единые или совместимые системы учета и у себя, и у заказчиков. Проблема заключается в том, что в России только зарождается культура аутсорсинга, и нет четко

проработанных норм учета издержек, носящих общерекомендательный характер. Появление таких рекомендаций, несомненно, решит сразу несколько управленческих и учетных вопросов и даст положительный экономический эффект, но вместе с тем могут возникнуть и риски, такие как: рост зависимости от аутсорсера, снижение уровня контроля за качеством и повышение роли партнерского доверия, дополнительные расходы при разрыве отношений с аутсорсером. Эти риски, хотя и считаются серьезными, теряют значимость в аутсорсинговом бизнесе, поскольку все стороны заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве.

В ИТ-компаниях необходимо грамотное построение учета – а это 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-организации:

- 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;
- приоритезация 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-компаниях и политики взаиморасчетов с потребителями ИТ-услуг 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 комплексная система, включающая в себя выставление счетов и предоставление бизнесу данных о реальной себестоимости ИТ-услуг.

В зависимости от выбранной схемы мы выделили три различных типа центров финансового обеспечения (ЦФО).

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, то есть 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:

- услуги четко идентифицированы и предоставляются (продаются) по рыночным ценам;
- цены на предоставляемые товары или услуги отслеживают изменение рыночной ситуации и изменяются в соответствии с требованиями рынка.

Построение управленческого учета на предприятии с выделением центра финансовой ответственности (ЦФО) совместно с внедрением сервисно-ориентированного учета затрат позволит ИТ-аутсорсеру стать полноправным партнером для бизнеса. 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», то есть демонстрация бизнес-партнерам реальных затрат на ИТ-сервисы, подготовит бизнес к мысли, что «за все надо платить». Это сделает ИТ-аутсорсера равноправным партнером для бизнеса и позволит перейти от Центра затрат – к Центру прибыли. Внедрение процессов управления ИТ-инфраструктурой в соответствии с рекомендациями библиотеки ITIL позволит ИТ-аутсорсеру заключать с партнерами Соглашения об уровне сервиса. 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.

На рынке ИТ России пока отсутствуют отраслевые стандарты ценообразования на услуги ИТ-аутсорсинга. Тем не менее большинство поставщиков используют так называемый «затратный» метод ценообразования, 22% используют фиксированные тарифы на услуги ИТ-аутсорсинга, 14% – средние рыночные цены, по 10,5% аутсорсеров пользуются калькулятором расчетов и индивидуальным подходом, 7% – прочими методами [1].

Если раньше все затраты на ИТ считались косвенными и относились на себестоимость продукции в соответствии с методикой распределения косвенных затрат, то в аутсорсинговой фирме необходимо строить процесс учета затрат и калькуляции себестоимости ИТ-услуг, относя эти затраты к затратам основного производства и используя для их учета методики, применимые к затратам данного типа. Такой подход позволяет управлять деятельностью, выбрав в качестве объекта управления процессы предоставления набора ИТ-услуг, обеспечивающих бизнес-потребности компаний. Такие ИТ-услуги в ИТIL получили название бизнес-услуги. Комплекс бизнес-услуг сводится в Каталог бизнес-услуг, на основании которого ИТ-аутсорсер и строит свою работу. В книге библиотеки ИТIL «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 ИТIL 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 «производства», 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 (Enterprise Resource Planning system), на содержание персонала, отвечающего за поддержку и сопровождение ERP можно прямо отнести на себестоимость сервиса «Поддержка работоспособности системы управления ресурсами предприятия» [2].

Те затраты, для которых в явном виде нельзя указать объект затрат, 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, то есть 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 ИТ-аутсорсера. Также косвенными следует считать затраты на содержание административно-управленческого персонала (АУП), на размещение, оплату электроэнергии, телефонной связи и т.п.

Принципы ценообразования на услуги ИТ-аутсорсинга можно представить в следующей классификации:

Прямые затраты: внешние услуги, программное обеспечение, аппаратное обеспечение и персонал. К косвенным затратам относим: программное обеспечение, аппаратное обеспечение, административные затраты. К дополнительным затратам относим: внешние услуги, программное обеспечение, аппаратное обеспечение, персонал, административные затраты, трансфертные платежи.

Надо отметить, что необходимо прогнозировать рост непредвиденных (дополнительных) затрат. Сумма дополнительных затрат может

быть подвергнута увеличению на определенный процент маржи для создания резерва для покрытия непредвиденных расходов в будущем. Далее суммируются прямые, косвенные и дополнительные затраты и образуют совокупную стоимость ИТ-сервиса, откуда уже можно выделить единицу затрат.

Система взаимоотношений поставщиков и потребителей услуг в форме аутсорсинга играет огромную роль в становлении ценовой стабильности в экономики. А именно, имеет научную ценность система, обеспечивающая качество услуг и стабильность цен в долгосрочной перспективе. Обеспечивается это высокой конкурентностью современного ИТ-рынка и необходимостью аутсорсера окупить инвестиции в ИТ-инфраструктуру заказчика. Таким образом, можно сделать вывод, что отношения аутсорсера

и заказчика являются взаимно-заинтересованными и долгосрочными, что делает возможным и необходимым кооперацию не только в технических, но и в управленческих и учетных вопросах.

В заключение необходимо отметить, что от правильного выбора метода управленческого и экономического учета в деятельности ИТ-аутсорсинговой фирмы, методов ценообразования на ее услуги будет зависеть качество услуг и ее конкурентоспособность, а это в свою очередь, право на существование на современном гиперконкурентном рынке.

Список литературы

1. Ежегодный информационно-аналитический отчет ассоциации стратегического аутсорсинга НП АСТРА. Выпуск 1.0. – М., 2009.
2. Аутсорсинг. – 2009. – Март.

В редакцию материал поступил 16.02.11

Ключевые слова: аутсорсинг, ИТ-компании, ИТ-услуги, ИТ-консалтинг, ценообразование.
