

ИТ под контролем

Как не провалиться, если вы
руководите ИТ-службой



Михаил Савчук

Михаил Савчук
**ИТ под контролем. Как
не провалиться, если вы
руководите ИТ-службой**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56557167
ISBN 9785005110572*

Аннотация

Руководителям ИТ-служб приходится бороться с многочисленными жалобами пользователей. В этой книге собрано 18 практик управления, которые помогают их уменьшить. Для каждой практики рассмотрены причины жалоб, пошаговый алгоритм внедрения, результаты и пример использования. Затронуты темы подготовки ИТ-стратегии, планирования затрат, выполнения заявок пользователей, управления ИТ-проектами и информационной безопасности.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЯ И НАДЗОР	6
1. Подготовка ИТ-стратегии	7
2. Создание комитета по управлению ИТ	14
3. Определение владельцев ИТ-ресурсов	19
ГЛАВА 2. ЗАТРАТЫ И ЗАКУПКИ	24
4. Учет совокупной стоимости владения (ТСО)	25
5. Выбор на основе ТСО и неценовых критериев	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

ИТ под контролем

**Как не провалиться, если
вы руководите ИТ-службой**

Михаил Савчук

© Михаил Савчук, 2020

ISBN 978-5-0051-1057-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

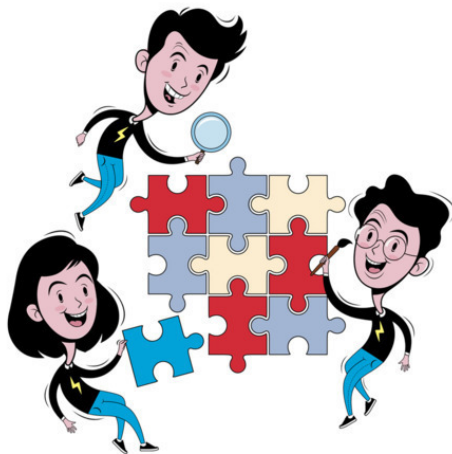
ПРЕДИСЛОВИЕ

На сотрудников ИТ-служб пользователи жалуются по любым поводам: медленно выполняют заявки, непомерно раздувают бюджет, ломают работу программ, проваливают проекты или выказывают недостаточную проактивность. Справедливые или нет, такие жалобы понижают статус ИТ-служб и их руководителей. А возникают они, когда результаты не соответствуют ожиданиям пользователей.

Чтобы снизить количество жалоб, руководителям ИТ-служб приходится управлять ожиданиями пользователей: делать их реалистичными, и организовывать работу так, чтобы в них попадать. В этой книге я собрал 18 практик управления ИТ, которые помогают этого достичь. Для каждой практики рассмотрим типовые жалобы и их причины, пошаговый алгоритм внедрения, результаты и пример использования.

В главе 1 поговорим о подготовке ИТ-стратегии и вовлечении менеджеров других подразделений в управление ИТ. Глава 2 посвящена закупкам и планированию затрат. В главе 3 рассмотрим выполнение заявок пользователей и поддержку ИТ-систем. Глава 4 рассказывает про планирование и реализацию проектов. И в главе 5 научимся защищать ИТ-системы компании от неблагоприятных событий.

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЯ И НАДЗОР



Планирование и исполнение стратегии зависит от слаженной работы подразделений компании. Чтобы служба ИТ не оставалась в стороне, вовлекайте менеджмент компании в приоритизацию и контроль ее задач. Для этого подготовьте ИТ-стратегию, создайте комитет по управлению ИТ и определите владельцев ИТ-ресурсов.

1. Подготовка ИТ-стратегии

ИТ-служба не слышит потребностей внутренних заказчиков и непонятно чем занимается.

Иногда от ИТ-службы ждут слишком многого и желательного сразу. Она вынужденно избегает конструктивного диалога и занимает реактивную позицию: «Если попросят, то сделаем... когда-нибудь». Это порождает конфликты и взаимное недовольство.

АЛГОРИТМ

Определите направление развития ИТ в формальном документе – ИТ-стратегии. При подготовке документа выясните потребности внутренних заказчиков, ознакомьтесь с практиками отрасли и учтите ограничения.

Шаг 1. Выясните потребности

Запланируйте встречи с коллегами из других подразделений и запишите их ожидания от ИТ-службы. Возможно, пользователей не устраивает время реакции на запросы, не хватает прозрачности работы ИТ-специалистов или остаются проблемы с автоматизацией отдельных бизнес-процессов. Важно дать понять, что ИТ-служба готова к диалогу, но не обещает выполнить все на 100%.

Посмотрите бизнес-стратегию компании: планирует ли

компания географическое расширение, выпуск новых продуктов, наем или сокращение персонала, передачу отдельных бизнес-функций в аутсорсинг. Если формальной стратегии нет, включите эти вопросы в повестку встреч с коллегами из других подразделений.

Шаг 2. Определите ресурсы и ограничения

Сведите в одном месте то, что уже в наличии и на что можете рассчитывать в ближайшем будущем:

- Бюджет на ИТ.
- Временные рамки.
- Люди из службы ИТ и других подразделений или извне компании.
- Инфраструктура: серверы, сетевое оборудование, каналы связи, лицензии на программное обеспечение.
- Перечень ИТ-проектов в работе.
- Стандарты: технологии, поставщики, нормативная документация.

Шаг 3. Сравните себя с другими

Сравните себя с другими компаниями отрасли по объему затрат, организационной структуре, численности штата и уровню автоматизации. Для этого:

- пообщайтесь с коллегами вживую на профильных конференциях или на страницах профессиональных сообществ LinkedIn и Facebook;

- изучите порталы по ИТ-тематике, такие как TAdviser;
- ознакомьтесь с исследованиями рынка от Gartner, E&Y, KPMG, PwC, Deloitte, McKinsey, BCG и Bain.

Шаг 4. Сформулируйте ИТ-стратегию

На основе полученной информации сформулируйте ИТ-стратегию. Это рабочий документ, поэтому планируйте не больше чем на три года и актуализируйте не реже раза в год. Из моего опыта – обычно придерживаются следующего порядка:

1. Общая информация.

1.1 Организационная структура.

1.2 ИТ-ландшафт: ИТ-системы и инфраструктура.

1.3 Сравнение с другими компаниями отрасли по организационной структуре, ИТ-ландшафту и статьям затрат.

2. Перечень верхнеуровневых задач.

2.1 Цель: что и зачем мы делаем.

– AS IS (как сейчас).

– TO BE (к чему планируем прийти).

2.2 Почему: обоснование приоритета задачи.

2.3 Как: программа, проект или операционная деятельность, например:

– Инфраструктурные проекты.

– Внедрение или доработка ИТ-систем.

– Реорганизация и кадровые перестановки.

– Разработка внутренних стандартов.

2.4 Когда: календарный план с точностью до квартала или полугодия.

2.5 Ресурсы: финансы и люди.

Стратегия может быть оформлена в любом удобном виде: текстовый документ, презентация или таблица. Выбирайте уровень детализации согласно потребностям вашей компании – это может быть один-два листа или многостраничный документ.

ИТ-стратегию можно создавать как собственными силами, так и с привлечением сторонних организаций: компании-интеграторы и консалтинговые агентства предоставляют такие услуги. Если решите заказывать ИТ-стратегию на стороне, то относитесь к подрядчику как к инструменту, иначе заплатите только за красивые презентации.

Шаг 5. Утвердите ИТ-стратегию

Подготовленную ИТ-стратегию вынесите на утверждение. В средних и больших компаниях (больше двухсот человек) лучше, чтобы ее утверждал коллегиальный орган (практика №2); в меньших организациях это может делать генеральный директор.

Результат

Чтобы сформулировать стратегию, сотрудникам ИТ-службы придется выяснить у внутренних заказчиков, что им важно. Верно и обратное: прежде чем утвердить ИТ-стра-

тегию, заказчики должны детально оценить, что им в итоге нужно, и сказать свое финальное «ок».

На практике разработка ИТ-стратегии может не закончиться никогда: документ будет постоянно меняться и его, возможно, не получится утвердить. Однако сам процесс подготовки стратегии помогает службе ИТ выстраивать коммуникацию с другими подразделениями и лучше понимать их потребности.

ПРИМЕР

ИТ-стратегия ООО «Ромашка» на 2018—2020 гг.

Служба ИТ состоит из трех отделов: инфраструктура, разработка и поддержка (10, 15 и 5 человек). Компания использует фронт-офис, бэк-офис и бухгалтерскую систему.

Цель	Задача	Бюджет, руб.	Даты
1. ИТ-поддержка объединения с ООО «Лютик»	Объединение инфраструктуры и перевод сотрудников	10 млн	II кв. 2018 — I кв. 2019
2. Внедрение единого фронт-офиса	Выбор решения и миграция данных	15 млн	III кв. 2018 — II кв. 2019
3. Доработка бухгалтерской системы по новым требованиям	Выбор подрядчика на 150 человеко-дней	3 млн в год	I кв. 2018 — IV кв. 2020
4. Рост средней оценки пользователей Service Desk с 3,5 до 4,3	Реорганизация службы SD, внедрение KPI на обработку запросов	Внутренние ресурсы	I-IV кв. 2018

ИПАРГАЛКА

Название практики

Подготовка ИТ-стратегии.

Цель

Сформулировать приоритетные задачи автоматизации с учетом потребностей подразделений компании и возможностей ИТ-службы.

Частота

Подготовка ИТ-стратегии: раз в три года с уточнением каждый год.

Отчет об исполнении: каждый квартал.

Участники

Руководитель ИТ-службы – подготавливает ИТ-стратегию.

Генеральный директор или коллегиальный орган – утверждает ИТ-стратегию.

2. Создание комитета по управлению ИТ

Внутренние заказчики недовольны службой ИТ – им кажется, что все делается медленно, неправильно, и они не понимают, как на это повлиять.

Часто ИТ-служба варится в своем котле и централизованно ни перед кем не отчитывается. Каждое из подразделений общается с ней только по своим направлениям, поэтому сотрудникам других отделов кажется, что ИТ-служба уделяет им мало внимания. ИТ-служба, в свою очередь, вынуждена договариваться с каждым подразделением в отдельности и часто не может получить ресурсы на внедрение централизованных процессов и решений.

АЛГОРИТМ

Вовлекайте в оперативное управление ИТ внутренних заказчиков из подразделений компании: для них работа ИТ-службы станет прозрачнее, а сама служба получит возможность донести свою позицию до других подразделений. В компаниях больше двухсот человек создайте отдельный комитет по управлению ИТ, в малых – присоединитесь к существующему, например к заседаниям правления.

Шаг 1. Определите состав и полномочия комитета

В состав членов комитета с правом голоса включите руководителей уровня начальников департаментов или управлений: они понимают как стратегию компании, так и потребности своих подразделений. Выберите председателя комитета не из службы ИТ – например, финансового, операционного или даже генерального директора.

Управляющий комитет по ИТ решает следующие задачи:

- Утверждает и контролирует исполнение ИТ-стратегии.
- Согласует и отслеживает выполнение ИТ-проектов и изменения в ИТ-системах.
- Координирует ресурсные конфликты.
- Курирует расследование критических инцидентов.
- Согласовывает верхнеуровневые документы – например, политику управления изменениями или регламент обеспечения информационной безопасности.
- Решает другие оперативные вопросы управления ИТ.

Шаг 2. Проводите заседания комитета

Собирайте управляющий комитет регулярно, как минимум ежемесячно. Не позднее чем за день перед заседанием рассылайте повестку с материалами – так участники смогут ознакомиться с перечнем выносимых на обсуждение вопросов и подготовить комментарии. В повестку включайте как простое информирование, так и проблемы, требующие принятия решений.

Шаг 3. Принимайте управленческие решения

По результатам обсуждения повестки принимайте управленческие решения. Это лучше организовать через голосование – решение принимается большинством голосов. Если голоса разделяются поровну, то решение остается за председателем комитета. Голосовать можно:

– непосредственно на заседаниях комитета. Так решения принимаются оперативно;

– после заседаний по электронной почте. Участники смогут еще раз ознакомиться с материалами и принять взвешенное решение.

Не все члены комитета с правом голоса смогут присутствовать на каждом совещании. Чтобы сохранить легитимность голосования, вводят кворум – минимальное количество участников заседания с правом голоса, необходимое для принятия решения. Если кворума нет, то результаты голосования не засчитываются.

Шаг 4. Отслеживайте принятые решения

После заседания не позднее двух-трех дней рассылайте его протокол членам комитета и другим участникам заседания. В протоколе отражайте решения комитета с указанием ответственных и сроков. Формально отслеживайте исполнение этих решений через систему электронного документооборота или на очередных заседаниях комитета.

Результат

Менеджеры других подразделений знают, чем занимается служба ИТ, помимо их запросов, и могут влиять на текущую повестку. Решения комитета взвешенны, а их исполнение контролируется. Обратная сторона – проблемы ИТ на виду, а руководитель службы ИТ может ощущать потерю власти.

ПРИМЕР

Протокол заседания управляющего комитета по ИТ №3 от 10.05.2018 г.

Участники: Валентин Жаров, Анвар Гафуров, Ирина Иванова, Полина Зайцева, Василий Лесин. Председатель: Олег Марков (генеральный директор). Кворум имеется.

Повестка:

Вопрос	Решение	Кто	Срок
1. Доклад о критических инцидентах за I кв.	Принять к сведению	n/a	n/a
2. Старт проекта по внедрению системы документооборота	Доработать бизнес-кейс в части планируемых выгод	Сергей Иваночкин	20.05.18
3. Пересмотр политики тестирования программного обеспечения	Утвердить и выпустить новую редакцию	Екатерина Портнова	25.05.18

Контроль ранее принятых решений:

Задача	Статус	Кто	Срок
1. Подготовить документы для старта проекта CRM	Снять с контроля	Камилла Лямочкина	14.05.18
2. Подготовить доклад о причинах инцидента с платежной системой	В работе	Сергей Ивановкин	27.05.18

ИШАРГАЛКА

Название практики

Создание комитета по управлению ИТ.

Цель

Контролировать и корректировать работу службы ИТ со стороны внутренних заказчиков.

Частота

Заседание комитета: ежемесячно.

Участники

ИТ-служба – подготавливает материалы для комитета.

Члены комитета с правом голоса – принимают управленческие решения и отслеживают их выполнение.

3. Определение владельцев ИТ-ресурсов

Постоянно что-то меняется или ломается, пользователи перестают доверять ИТ-службе и перестраховываются:

- копируют документы с сетевого диска на рабочий компьютер;
- проводят совещания в WhatsApp вместо использования корпоративной телефонии;
- проверяют вручную корректность отчетов из бухгалтерской системы.

Так случается, когда сотрудники ИТ-службы замыкают большинство работ на себя и ничего ни с кем не согласовывают:

- создают сетевые папки с общим доступом, куда сотрудники компании сваливают информацию;
- раздают доступ к ИТ-системам по звонку;
- обновляют ИТ-системы посреди рабочего дня;
- вносят изменения в ИТ-системы по заявкам одних пользователей, при этом у других ломаются рабочие процессы.

Часто пользователи тоже виноваты в сложившейся ситуации, поскольку ожидают, что все будет работать и без их участия.

Определите перечень пользователей, с которыми будете согласовывать проведение работ с ИТ-ресурсами: предоставление доступа, внесение изменений, сервисное обслуживание и тестирование доработок.

ИТ-ресурс – это ИТ-система или ее модуль либо файловый ресурс. Например: система управления взаимоотношениями с клиентами, модуль закупок в системе управления предприятием, папка «Buchhalteria» на сетевом диске.

Шаг 1. Проведите инвентаризацию всех ИТ-ресурсов

Создайте перечень ИТ-ресурсов. Включите название, краткое описание и контактных лиц в службе ИТ, ответственных за сопровождение. Спросите у сотрудников, какое программное обеспечение и сетевые папки они используют и для чего, и также добавьте в перечень.

Шаг 2. Определите владельцев ИТ-ресурсов

Для каждого ИТ-ресурса определите владельца. На практике это руководитель уровня «топ-менеджмент минус 1» (начальник департамента или управления), подчиненные которого используют ИТ-ресурс в рабочих процессах. Например, владельцем платежной системы назначьте руководителя финансовой службы. Для технологических систем, таких как почта или антивирус, владельцами могут быть сотрудники ИТ-службы.

Часто руководители делегируют обязанности владельцев ИТ-ресурсов подчиненным – своим заместителям или начальникам отделов, но не ниже.

Шаг 3. Создайте сводный перечень

Подготовьте сводный перечень ИТ-ресурсов и их владельцев. Подойдет таблица в Excel со следующими полями:

- Название ИТ-ресурса.
- Краткое описание.
- Владелец или его представитель.
- Контактное лицо из службы ИТ.

Шаг 4. Вовлекайте владельцев ИТ-ресурсов в контроль

Согласовывайте с владельцами ИТ-ресурсов такие работы, как предоставление доступа (практика №18), внесение изменений и сервисное обслуживание (практика №10) и тестирование доработок (практика №14). Подробнее об этом написано в соответствующих разделах.

Результат

Руководители подразделений больше доверяют ИТ-службе, т. к. без их ведома не вносятся никаких изменений. Вместе с тем не каждый руководитель захочет брать на себя ответственность и контролировать закрепленные за ним ИТ-ресурсы: скинуть проблемы на службу ИТ куда проще. Если

такое происходит, договаривайтесь через топ-менеджмент.

ПРИМЕР

Перечень ИТ-ресурсов и владельцев

ИТ-ресурс	Владелец	Контакт в службе ИТ
1. CRM. Управление взаимоотношениями с клиентами	Валентин Жаров, коммерческий директор	Василий Иванов
2. ERP: модуль закупок. Управление закупками	Анвар Гафуров, начальник отдела закупок	Евгений Петров
3. ERP: финансы. Управление финансами	Ирина Иванова, финансовый директор	Василий Иванов
4. Папка O:\Buhgalteria. Сетевой ресурс бухгалтерии	Полина Зайцева, главный бухгалтер	Елизавета Васечкина
5. Active Directory. Служба каталогов Windows	Николай Хабибов, начальник управления эксплуатации ИТ	Евгений Петров

ШПАРГАЛКА

Название практики

Определение владельцев ИТ-ресурсов.

Цель

Определить перечень пользователей, с которыми необходимо согласовывать предоставление доступа, внесение изме-

нений, сервисное обслуживание и тестирование доработок в ИТ-ресурсах.

Частота

Обновление перечня ИТ-ресурсов и их владельцев: при кадровых изменениях, вводе или выводе из эксплуатации ИТ-ресурсов.

Участники

ИТ-служба – ведет перечень ИТ-ресурсов и их владельцев.

Топ-менеджмент —1 – берет на себя роль владельцев ИТ-ресурсов.

ГЛАВА 2. ЗАТРАТЫ И ЗАКУПКИ



Часто ИТ-затраты внезапны, а их структура непрозрачна. Чтобы сделать бюджет на ИТ предсказуемым, определитесь, на что тратить, и рассчитайте, сколько средств заложить. Для этого при планировании бюджета учтите прямые и косвенные расходы, заложите риски и распределите ИТ-затраты по подразделениям компании.

4. Учет совокупной стоимости владения (ТСО)

ИТ-служба требует внезапных и больших трат, а у руководства складывается ощущение, что компания переплачивает за отдельные решения.

Часто ИТ-затраты выше, чем предполагается изначально:

– Купленное оборудование требует много денег на сервис и расходные материалы.

– Поддержка и лицензии на программное обеспечение оплачиваются ежегодно, а не всего один раз.

– Внедрение ИТ-системы отнимает много внутренних ресурсов, которые можно было бы использовать для других задач.

АЛГОРИТМ

При старте проектов или планировании закупок рассчитывайте и закладывайте в бюджет достаточное количество средств. Или отказывайтесь вовсе, если ожидаемые затраты слишком велики.

Шаг 1. Рассчитайте совокупную стоимость владения (ТСО)

При планировании бюджета на проект или закупку рассчитайте совокупную стоимость владения (ТСО, Total Cost

of Ownership). *ТСО* – это сумма прямых и косвенных затрат, связанных с проектом или закупкой, за фиксированный период. *ТСО* рассчитывается на период от одного года до пяти лет.

Запросите у подрядчика коммерческое предложение с расчетом *ТСО* – так вы получите базовое значение. Добавьте к этому значению затраты, которые не учел подрядчик. Используйте шпаргалку по типам затрат:

- Закупка оборудования.
- Лицензионные платежи.
- Разработка и консалтинг от внешних подрядчиков.
- Интеграция ИТ-систем в ваш ИТ-ландшафт.
- Установка и настройка оборудования и ИТ-систем.
- Поддержка, сервис и ремонты.
- Затраты на миграцию данных.
- Обучение.
- Наем новых сотрудников.
- Аренда.
- Расходные материалы.
- Другие платежи внешним подрядчикам.
- Затраты на вывод из эксплуатации действующих ИТ-систем.

Для переменных затрат рассчитайте предполагаемую сумму. Например, при внедрении ИТ-системы заложим 100 часов дополнительной разработки или консалтинга от подрядчика. При стоимости 1 тыс. руб. в час получаем 100 тыс. руб.

Продвинутые компании при расчете ТСО дополнительно учитывают не прямые затраты, такие как:

– *время работы собственных сотрудников*. Например, при стоимости работы в 1 тыс. руб. в час 20 часов работы сотрудника над проектом будут стоить 20 тыс. руб. Очевидно, что компания будет платить заработную плату вне зависимости от участия в проекте. Однако сотрудник мог бы заниматься другой работой, или его можно было бы вообще уволить;

– *изменение стоимости денег со временем*. Например, заплатить 100 руб. через год выгоднее, чем сделать это немедленно. Компания может положить эти деньги в банк и получить дополнительную прибыль на процентах. Проконсультируйтесь с финансовой службой по деталям расчета.

Шаг 2. Заложите ТСО в бюджет либо откажитесь от внедрения или закупки

Возможно, после расчета ТСО решите отказаться от проекта или закупки. Если планируете продолжать, то заложите ТСО в бюджет. Последний утверждается на заседаниях коллегиальных органов: для проектов – управляющий комитет, для закупок – тендерный комитет, или в компании может быть единый бюджетный комитет для утверждения любых затрат.

Шаг 3. Контролируйте исполнение бюджета

Контролируйте исполнение бюджета на проекты и закупки на соответствие рассчитанному ТСО.

Общий контроль остается за финансовой службой. Она контролирует как корректность отнесения затрат к конкретному проекту или закупке, так и соответствие утвержденному бюджету. В зависимости от объема затрат и политики компании выберите подходящий механизм контроля с необходимой степенью пристальности:

- постконтроль (например, ежеквартальная сверка плана и факта);
- согласование затрат, не превышающих плановый бюджет, по умолчанию;
- предварительное согласование всех затрат.

Информацию об использовании бюджета в разрезе проектов выносите на рассмотрение управляющего комитета.

Шаг 4. Анализируйте отклонения

Если возникают дополнительные затраты, что случается часто, то расследуйте причины их возникновения. Возможно, ошиблись при расчете ТСО или реализовались непредвиденные риски. Учитывайте эту информацию при следующем цикле бюджетного планирования.

Результат

В бюджет проектов или закупок закладывается необходимое и достаточное количество средств.

Однако если в компании за превышение или недоиспользование бюджета предусмотрены санкции, то сотрудники найдут способы обходить правила – будут:

- страховать себя и закладывать в бюджет больше денег, чем это необходимо;
- скрывать затраты, перекидывая бюджет между проектами или из проектных в операционные затраты.

Для контроля привлекайте финансовую службу.

ПРИМЕР

Рассмотрим расчет ТСО на примере выбора принтеров. Компании требуется закупить 10 штук, сотрудники в среднем печатают 10 тыс. листов в год. У нас два конкурирующих предложения.

Компания Terох. Принтеры стоят 5000 руб./шт., сервисное обслуживание – 2000 руб./год. Устройства ненадежные, каждые три года в среднем приходится менять 50% принтеров. Картриджа хватает на 1000 листов, и его заправка стоит 1000 руб.

Компания Ранноп. Принтеры стоят 7000 руб./шт., сервисное обслуживание – 1900 руб./год. Каждые три года в среднем приходится менять 30% устройств. Картридж рассчитан на 800 листов при стоимости заправки 600 руб.

Для упрощения расчетов примем, что обе компании поставляют принтеры с пустыми картриджами и их можно заправлять бесконечно. Рассчитаем ТСО на три года и стои-

мость одного листа – при выборе поставщика печати используют этот показатель.

Позиция	Терох, руб.	Pannop, руб.
Начальная закупка 10 штук	50 000	70 000
Обслуживание за 3 года	60 000	57 000
Замена с учетом износа	25 000	21 000
Заправка картриджей	30 000	22 500
<i>Итого</i>	<i>165 000</i>	<i>170 500</i>
Стоимость одного листа из расчета на 30 тыс. листов	5,50	5,68

При таких условиях выгоднее выбрать Терох со стоимостью страницы в 5 рублей 50 копеек.

Однако попробуем изменить ожидаемое количество листов с 10 тыс. до 30 тыс. в год.

Позиция	Терох, руб.	Pannop, руб.
Начальная закупка 10 штук	50 000	70 000
Обслуживание за 3 года	60 000	57 000
Замена с учетом износа	25 000	21 000
Заправка картриджей	90 000	67 500
<i>Итого</i>	<i>225 000</i>	<i>215 500</i>
Стоимость одного листа из расчета на 90 тыс. листов	2,50	2,39

Ситуация изменилась – теперь выгоднее выбрать Pannop со стоимостью страницы в 2 рубля 39 копейки. Так, коррект-

ный расчет ТСО поможет выбрать выгодный вариант.

ШПАРГАЛКА

Название практики

Учет совокупной стоимости владения (ТСО).

Цель

Закладывать необходимый и достаточный бюджет на проект или закупку. Либо отказываться вовсе, если ожидаемые затраты слишком велики.

Частота

Расчет ТСО и утверждение бюджета: для новых проектов или закупок.

Контроль бюджета: ежеквартально итогово или по отдельным затратам.

Участники

ИТ-служба – рассчитывает совокупную стоимость владения и готовит предложения по бюджету.

Коллегиальные органы – утверждают или отклоняют бюджет.

Финансовая служба – контролирует соблюдение утвержденного бюджета.

5. Выбор на основе ТСО и неценовых критериев

Внутренние заказчики недовольны качеством и скоростью внедрения ИТ-решений сторонними поставщиками.

Часто это случается, когда единственный критерий выбора поставщика – цена. Например, служба ИТ совместно с отделом закупок провели тендер на внедрение системы документооборота и выбрали поставщика, который предложил наименьшую цену. Однако при внедрении и поддержке системы выяснилось, что:

- пользователи жалуются на неинтуитивный интерфейс программы и отказываются с ней работать;
- подрядчик реагирует на обращения только в течение недели и не владеет русским языком;
- доработки системы реализуются с ошибками и приходится их тестировать несколько раз;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.