

Косвенные расходы при оценке ТСО

А.А.Соколова, И.А.Филиппова, эксперты



Сила и слабость модели ТСО

Одной из наиболее популярных методик, применимых и для сферы ИБ, является использование модели ТСО, для интерпретации которой существует несколько вариантов. По нашему мнению, наиболее адаптированным к практике является подход, предложенный компанией Interpose совместно с Microsoft (см. рисунок). Деление затрат на прямые и косвенные, лежащее в основе данной модели, позволяет достаточно точно оценить расходы как на этапе реализации проекта, так и в процессе функционирования созданной ИТ или ИБ-системы. Но одним из "слабых мест" этой модели является оценка косвенных расходов. Именно на этом аспекте и хотелось бы остановиться подробнее в данной статье.

Прямые расходы при реализации проекта возникают в любом случае, они определяются сравнительно легко и учитываются в ИТ-бюджете. Косвенные расходы, напротив, имеют вероятностный характер и часто остаются за рамками бюджета. Тем не менее их величина может быть достаточно значительной, и, следовательно, при оценке экономической целесообразности проекта оценка данной статьи расходов будет играть существенную роль.

Количественная оценка такой "неосязаемой" части затрат, как косвенные расходы — процесс сложный и трудоемкий, поэтому надо определиться, где достаточно интуитивного понимания их размера, а в каких случаях оценивать косвенные расходы необходимо.

Например, на первых этапах выбора исполнителя или варианта технического решения косвенные расходы учитывать не стоит — с высокой степенью ве-

роятности они окажутся измеримы для всех рассматриваемых вариантов, то есть трудозатраты на их оценку не будут оправданы.

Однако если необходимо оценить годовой бюджет уже внедренного решения или сравнить технические решения, сопоставимые по показателю прямых расходов, без оценки косвенных расходов обойтись уже сложно.

Для решения этой проблемы можно предложить несколько подходов.

Экспертные оценки

Наиболее простой способ — использовать экспертные оценки, которые, например, приводятся известными аналитическими агентствами.

Так, в открытых источниках публикуются следующие цифры:

- по данным Interpose, косвенные расходы составляют свыше 50% от расходов на ИТ¹;
 - по исследованиям Gartner, на косвенные расходы в среднем приходится более 60% ТСО проекта²;
 - с другой стороны, Gartner оценивает косвенные расходы в 7659 дол. США на одно рабочее место в год.
- Тем не менее следует отметить, что подобные выводы, видимо, делались для крупных зарубежных корпораций, поскольку, исходя из двух последних предположений, все ИТ-затраты на одно рабочее место составляют около 13 000 дол. США в год. Очевидно, что для организаций с меньшими масштабами бизнеса эта статья затрат сильно завышена, по крайней мере для России.

Статистические данные

Можно воспользоваться статистическими данными. Например, данными по результатам реализации аналогичных проектов. Но, как правило, найти подобную статистику (особенно для такой "закрытой" сферы, как информационная безопасность) практически невозможно.

Еще один вариант — использовать собственную статистику. Так, в соответствии со стан-

дартom ISO 27001 необходимо вести записи, отражающие эффективность функционирования системы управления информационной безопасностью (в том числе по инцидентам ИБ, корректирующим и превентивным мероприятиям). Наличие таких записей за несколько лет позволит объективно оценить частоту возникновения подобных ситуаций, время на их реагирование и соответственно косвенные затраты, связанные с восстановлением нормально-го функционирования системы.

Своими силами

Можно попытаться "своими силами" (или с привлечением консультантов) выделить и рассчитать наиболее значимые статьи косвенных расходов.

Такой подход позволит учесть специфику конкретной организации и особенности реализуемого проекта, но в свою очередь потребует наличия методик и квалифицированных кадров.

Без статистики не обойтись

По упомянутой выше модели Interpose и Microsoft выделяется две группы косвенных расходов, возникающих при использовании информационных технологий. Во-первых, это расходы, зависящие от качества проектирования системы (простои и потери производительности в результате плановых и внеплановых перерывов в работе), а во-вторых, расходы, связанные с влиянием нововведений на конечных пользователей (например, из-за ненадлежащей поддержки со стороны ИТ-персонала пользователи вынуждены отвлекаться от своих прямых обязанностей и заниматься вопросами восстановления работоспособности системы, самообучением и т.п.). Некоторые методики для оценки таких статей затрат уже существуют. Однако совсем без статистики не обойтись.

Стимулы и препятствия

Части проблем с оценкой косвенных расчетов удастся избежать при наличии в организации:

Оценка экономической целесообразности становится уже обязательным этапом любого ИТ-проекта, в том числе и по обеспечению информационной безопасности. Для оценки предлагается использовать различные методики, но общепринятой пока нет, а практически в любой из этих методик есть свои "слабые места". Кроме того, проекты по обеспечению ИБ обладают еще и дополнительной спецификой — они по своей сути "затратные": в отличие от ИТ-проектов их реализация не предполагает извлечения дополнительной прямой прибыли. Поэтому использование каких-либо методик, основанных на оценке эффективности проекта через расчет соотношения прибыли и затрат для сферы ИБ вряд ли будет допустимым.

¹ The Microsoft and Interpose Total Cost of Ownership (TCO) Model, Microsoft Corporation, 2001
² Indirect costs affect TCO, PreWorX Press Release on ITWeb, 17.02.2003

- отлаженной системы учета планового времени неработоспособности и сверхнормативного;

- оценки производственной занятости пользователей.

Так, при сборе фактических данных полезной будет информация о том, куда пользователи обращаются за помощью при возникновении проблем с внедренной системой (в службу техподдержки или к коллегам), как много времени они затрачивают на обучение, восстановление и настройку своих систем и приложений и т.п. В частности, сбор такой информации можно проводить регулярно в форме анонимного анкетирования.

Подчеркнем, что рассматриваемое понятие "косвенные расходы":

- кардинально отличается от показателя косвенных расходов, используемого в бухгалтерии;
- не включает бизнес-риски, связанные с реализацией проекта;
- не учитывает ущерб, связанный с реализацией угроз ИБ (информационных рисков).



Схема. Структура TCO

Таким образом, препятствий, осложняющих проведение оценки косвенных расходов, немало: вероятностный характер таких расходов, отсутствие проверенной методики расчета, отсутствие необходимой статистики и процедур по ее сбору, трудоемкость процесса оценки и ее субъективность.

Но в то же время существуют достаточно значимые стимулы для ее проведения:

- находясь за пределами ИТ-бюджета, косвенные расходы могут составлять весомую часть затрат, поэтому оставлять их без соответствующего анализа и оценки весьма опасно;
- оценка косвенных расходов может стать дополнительным

"фильтром" при выборе исполнителя или варианта реализации технического решения;

- проведение анализа и оценки позволит эффективно управлять косвенными расходами и найти пути их снижения, а следовательно, получить экономию ресурсов и сократить общую величину TCO.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: оценивать косвенные расходы важно и нужно, но перед началом столь трудоемких работ необходимо определиться с целью их проведения. ●

Ваше мнение и вопросы присылайте по адресу www.itsec.ru