



**Смета
или кожаный
кошелек?**

Формирование IT-бюджета

**МИС для
Гиппократов**

Автоматизация здравоохранения

**Под грифом
«секретно»**

Защита операторов
персональных данных

СЕРГЕЙ ГОРШЕНИН
начальник отдела технического обеспечения
и информационной безопасности
вычислительной сети ОАО «Светлана»

IT в медицине

03.2009 (66)
март 2009 г.

Директор

Олег Марсавин
oleg.marsavin@finestreet.ru

Директор по развитию

Антон Паулич
anton.paoulich@finestreet.ru

Шеф-редактор IT-редакции

Геннадий Белаш
gennady.belash@finestreet.ru

Главный редактор IT Manager

Ольга Попова
olga.popova@finestreet.ru

Выпускающий редактор

Елена Яковенко

Редакция

Александр Михайлов,
Леонид Чуриков,

Александр Зельцер,

Михаил Григорьев,

Андрей Шуклин

Директор по маркетингу

Наталья Гушина
natalya.gushina@finestreet.ru

Отдел маркетинга

Екатерина Луговцова

Дизайн и верстка

Нелли Егорова

Отдел рекламы

Вероника Пестова,

Наталья Хильченко,

Динара Мухаметшина

it.adv@finestreet.ru

Подписка

ООО «Интер-Почта 2003»

Тел.: (495) 500-0060, 580-9580

«Почта России»

индекс издания: 10963

<http://esmi.subscribe.ru>

Распространение и доставка

it.podpiska@finestreet.ru

Москва

105120, Москва,

Нижняя Сыромятническая,

д. 5/7, стр. 4, офис 218

Тел. (495) 775-1676

Санкт-Петербург

190121, Санкт-Петербург,

Садовая ул., 122

Тел. (812) 438-1538

Факс (812) 346-0665

<http://www.fsmedia.ru>

Для пресс-релизов и новостей:

it.news@finestreet.ru

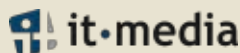


Учредитель

ЗАО «Медиа Группа Файнстрит»

191023, г. Санкт-Петербург,

Апраскин пер., д.9, литер А, пом. 2-Н



Издатель, редакция

ООО «ИТ Медиа»

194044, Санкт-Петербург,

Большой Сампсониевский пр., д.45

Отпечатано в типографии «Премиум Пресс»

197374, Санкт-Петербург, ул. Оптиков, 4

Тираж 10 000 экз.

Подписано в печать 13.03.2009

Журнал «Администратор информационных технологий» (Information Technologies Manager – IT Manager) зарегистрирован: Федеральная служба по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций
Регистрационный номер: ПИ № ФС77-34162
от 26 ноября 2008 г.

Все рекламируемые товары и услуги имеют необходимые лицензии и сертификаты.
Редакция не несет ответственности за информацию, приведенную в рекламных материалах.

Полное или частичное воспроизведение материалов допускается только с разрешения ООО «ИТ Медиа».

Свободная цена

IT В МЕДИЦИНЕ

Разработчик! Участвуй в конкурсе Microsoft 4Doctors!

Помощь в продвижении

Призы
победителям



Содержание

менеджмент

02 IT-бюджет:
диалог с бизнесом

07 Управление изменениями.
Формируем антикризисный IT-план

тема номера

12 Когда в товарищах
согласье есть

16 МИС для Гиппократов

22 IT на здоровье!
Системы автоматизации
в здравоохранении

28 Телемедицина:
от Москвы до Урюпинска —
все пациенты равны!

it-инфраструктура

32 Офис без границ.
Открытые решения
для коллективной работы

35 РАМЭК
вышла сухой из кризисной воды

36 Одним ударом —
сразу девять зайцев.
Опыт внедрения LANDesk

безопасность

40 И все вернется на круги своя

44 Под грифом «секретно».
Защита операторов ПД



IT-бюджет: диалог с бизнесом

Бюджет. Википедия говорит, что это, ставшее привычным для нас слово, произошло от старонормандского bougette — «кожаный кошелек». Этимологический русскоязычный словарь Фасмера дает следующее толкование: «предварительная смета доходов и расходов». Так чем же все-таки является бюджет — сметой или кожаным кошельком?



Сергей Горшенин | начальник отдела технического обеспечения и информационной безопасности вычислительной сети ОАО «Светлана»

Сегодня мы поговорим о бюджете в области информационных технологий — кому он необходим, каковы особенности его формирования.

ПЛАН — ИНСТРУМЕНТ — ОГРАНИЧЕНИЕ

С чего начинается любой бизнес? В идеале — с планирования того, какой товар или услугу мы хотим и можем продавать. Способ и объем продаж определяют планы производства, планы закупки ресурсов для производства и продаж, планы финансовых займов, планы развития мощностей и так далее.

Какой бизнес-процесс обеспечивает планирование деятельности на следующий год и на перспективу? **Планирование деятельности предприятия в целом и согласование работы различных бизнес-подразделений осуществляется в рамках бизнес-процесса, который называется «бюджетирование».**

Бюджет является согласованным планом работы предприятия, приводящим деятельность подразделений к единому знаменателю — денежным единицам.

Во-первых, это план работы на год или, попросту говоря, план того, что мы можем создать и продать, что и как для этого потратим.

Во-вторых, это инструмент согласования деятельности различных подразделений исходя из планового результата (объема продаж).

В-третьих, бюджет — это задокументированное ограничение наших затрат и возможностей. Можно произвести огромное количество

Бюджет является согласованным планом работы предприятия, приводящим деятельность подразделений к единому знаменателю — денежным единицам



продукта и не найти на него покупателя. Или сделать продукт более высокого качества, но его цена не устроит покупателей. Здесь важно соблюдать баланс.

В-четвертых, бюджет — это основа для контроля. Как не допустить затрат, которые мы не сможем покрыть? А как сравнить, что планировалось и что получилось по факту?

Перечень задач бюджетирования можно продолжать и детализировать, но для краткого введения, пожалуй, достаточно.

УПРАВЛЯЙТЕ СИТУАЦИЕЙ

Увы, не всегда бюджетный процесс организован оптимальным образом. Часто его считают только инструментом управления финансами компании, не отдавая себе отчет в том, что тем самым определяются очень многие аспекты управления предприятием в целом.

Как следствие, «регулирующими» процесса бюджетирования в бизнесе иногда становятся лица, распоряжающиеся финансами (далее финансисты). И тогда возникает проблема — бюджетирование в компании начинает работать не так, как того требуют цели и задачи процесса для предприятия в целом, а так, как удобно финансистам. Поэтому финансовые правила зачастую формируются не так, чтобы бюджетный процесс достигал своих целей наилучшим образом, а так, чтобы их было удобно исполнять.

Вспомните, как часто вам запрещали использовать возникшую экономию по одним статьям для покрытия перерасхода по другим?

Всегда ли правила планирования затрат на следующий год учитывали специфику IT-подразделения? Приходилось ли вам ломать голову над тем, как обосновать доходность вложений в новые IT-системы? Некоторые ограничения и правила объективны. Они просто не видны изнутри конкретного бизнес-подразделения, в том числе IT. Другие вырастают из непонимания финансистами специфики конкретного бизнес-подразделения и технологии его работы.

Пример 1

В одной компании после завершения проекта автоматизации возникла проблема: конечная сумма была фиксированной и оговорена заранее, а затраты на проект в связи с ростом курса валюты увеличились. Поставщик нашел возможность сделать скидку на обучение. Но поскольку эти расходы оплачивались по разным бюджетным статьям, руководство не соглашалось на перенос средств. А если бы затраты на обучение изначально закладывались в общую стоимость проекта, данной ситуации не возникло бы.

Руководителю каждого подразделения необходимо понимать, что именно в бюджетном процессе объективно и не подлежит корректировке, а что можно варьировать с учетом специфики работы.

Как управлять ситуацией?

- Оцените важность бюджетного процесса как одного из основополагающих инструментов управления вашим подразделением.
- Определите уровень зрелости финансового менеджмента и решите, что вы можете сделать, чтобы улучшить процесс.

- Мыслите «услугами», а не «функциями».

- Обращайте внимание на значимые показатели и проводите разносторонние оценочные испытания.

- Используйте финансовые знания в вашем IT-подразделении!

- Предлагайте финансистам варианты изменений, убеждайте в их необходимости для целей совершенствования процесса в целом. Инициатива подобных изменений именно в руках руководства подразделений.

IT-УСЛУГИ

Очень часто приходится слышать вопросы о том, чем же IT-бюджет отличается от бюджетов других подразделений компании. Попробуем разобраться в этом, а заодно и понять, можно ли без него обойтись.

Департамент IT — сервисный отдел, основная деятельность которого направлена на обслуживание бизнес-подразделений. Соответственно, при планировании расходов надо опираться на запросы бизнеса, а именно — необходимо учитывать изменения объемов и качества предоставляемых всем подразделениям IT-услуг.

Показатели объемов IT-услуг — один из параметров IT-бюджета. Следует также помнить, что один сервис может измеряться в нескольких параметрах.

Таким образом, чтобы предоставить бизнес-подразделению услугу, ее сначала необходимо купить. Это могут быть платежи провайдером,

Руководителю каждого подразделения необходимо понимать, что именно в бюджетном процессе объективно и не подлежит корректировке, а что можно варьировать с учетом специфики работы

Пример 2

Филиалы компании, в которой я работал несколько лет назад, закупали бумагу для печати децентрализованно, что зачастую приводило к сбоям в поставках. Одна из компаний-поставщиков расходных материалов предложила приобретать бумагу со скидкой у них. Я выступил перед руководством с предложением отдать закупку бумаги в мой отдел. Результат превзошел ожидания: с одной стороны, прекратились сбои в поставках и (за счет увеличения объема закупок у одного поставщика) появилась экономия по деньгам, а с другой — снизился расход бумаги, так как IT-отдел для планирования закупок стал вести статистику и контролировать печать, что повлияло на уменьшение количества распечаток, не относящихся к рабочему процессу.

Объемы/ услуги	ед. изм.	Бухгалтерия	Фин. отдел	Канцелярия	Суммарный объем
Доступ в Интернет	Гб.	1	0,5	...	5	15
Обучение работе с КИС	час	25	50		10	150
Доступ к КИС	лиц.	15	30		5	50
Печать, бумага	кор.	2	5	...	1	50
Печать, расх. мат.	шт.	3	5	...	1	100
...				...		

поставщикам решений и сервиса, собственным сотрудникам, наконец. Как правило, финансисты (в отличие от IT-директоров) это не всегда понимают. Вот тут руководителю IT-подразделения и пригодится бюджет, который станет инструментом грамотного обоснования затрат на информационные технологии с точки зрения работы самого бизнеса.

те принято выделять две основные группы затрат: материальные и нематериальные активы.

И если с материальными активами все понятно — к ним относят затраты на приобретение и модернизацию основных средств (компьютеров, оргтехники и т. д.), то с нематериальными активами дело обстоит гораздо сложнее. Вот тут

Предлагайте финансистам варианты изменений, убеждайте в их необходимости для целей совершенствования процесса в целом. Инициатива подобных изменений именно в руках руководства подразделений

РАЗДЕЛЬНЫЙ И СБАЛАНСИРОВАННЫЙ

IT-бюджет, как и любой другой, должен быть сбалансированным, но при этом надо четко понимать, какие расходные статьи он включает. Традиционно в управленческом уче-

появляется простор для бюджетного креатива, ведь оценить непосредственную прибыль и отдачу от инвестиций, как и прямое влияние инвестиций на стоимость бизнеса, зачастую очень сложно. Впрочем, данная тема заслуживает отдельной статьи.

В то же время IT-бюджет можно и нужно делить на две составляющие: первая — текущие нужды (операционный бюджет); вторая — развитие (инвестиционный бюджет). Хотя, конечно, оптимально на каждый проект делать отдельную смету, входящую в бюджет развития.

Операционные расходы необходимо планировать с учетом объемов и качества уже предоставляемых услуг. Бюджет инвестиционных (капитальных) расходов должен учитывать плановые вложения в новые услуги и в модификацию ресурсов для существенного изменения перечня действующих услуг.

Если IT-подразделение является «доходным», то в части доходов в бюджете должны учитываться плановые поступления от предоставления IT-услуг. Не всегда только непосредственно заказчики оплачивают эти расходы, могут планироваться и другие источники их покрытия (заимствования, централизованные ресурсы владельцев бизнеса заказчиков и т. д.). К примеру, сейчас очень распространена ситуация, когда владельцы бизнес-центров вместе с арендой недвижимости для нужд арендаторов предоставляют на аутсорсинг собственные IT-подразделения.

Проектируя бюджетный процесс в области информационных технологий, необходимо найти ответ на все эти вопросы и в рамках существующих ограничений обеспечить реализацию одной из основных целей бюджетного процесса — **обеспечить соответствие планирования расходов на IT планам деятельности подразделения и основного бизнеса.**

Можно ли составлять IT-бюджет без учета изменения объемов и качества предоставляемых услуг? Конечно. Очень многие так и делают. Но стоит принять во внимание, что при планировании деятельности отдельно от ее финансирования на реализацию планов может просто не оказаться средств. Кроме того, в случае серьезного изменения ситуации (как сейчас, например) зачастую ставятся жесткие задачи — сократить бюджет. А не имея представления о связи затрат и услуг мы не можем четко определить, какая экономия критично скажется на их качестве, а какая действительно возможна.

СИО: ЗОНЫ КОМПЕТЕНЦИИ

В последнее время IT-подразделение компании становится все более ресурсоемким структурным подразделением, и, как уже говорилось выше, логично было бы, чтобы ее руководитель стал не просто полноправным, но и весьма заметным участником процесса бюджетного планирования





деятельности предприятия. Именно поэтому понимание руководителем принципов создания IT-бюджета и управления им становится важным фактором успешности работы IT-подразделения в целом.

Итак, прежде всего, руководитель IT-подразделения должен понимать, какие цели преследует составление IT-бюджета, например:

- обоснование расходов на IT;
- ведение учета расходов на IT в бюджетах бизнес-подразделений компании;
- постановка внутреннего учета в IT-службе.

Кроме того, необходимо ясно представлять себе разницу между затратами на IT всего предприятия и затратами собственно IT-подразделения: в бюджет предприятия входят все расходы на IT всей компании, тогда как бюджет IT-отдела включает только расходы, напрямую относящиеся к функционированию его самого и за которые отвечает непосредственный руководитель. Например, приобретая сервер, за который будет отвечать IT-подразделение, вы делаете это не для себя, а для обеспечения работы бизнес-структур.

Еще одним важным моментом является понимание того, что эффективность исполнения IT-бюджета оценивается в компании

по уровню исполнения обоснованных требований важнейших бизнес-пользователей.

Наконец, при работе над IT-бюджетом следует помнить о том, что представленные в нем цифры должны быть понятны финансистам и руководству. Достигается это путем соответствия формата бюджета требованиям системы бюджетирования, принятой в компании в целом, а также за счет определения экономической эффективности того или иного IT-проекта, что, в свою очередь, влияет и на процесс утверждения бюджета IT-подразделения.

ПОНИМАНИЕ — ШАГ К ОБСУЖДЕНИЮ

Таким образом, при подготовке IT-бюджета следует руководствоваться следующими принципами:

- интересы топ-менеджмента в отношении IT-бюджета точно определены и ясны;
- четко очерчена область ответственности — что является объектом управления IT-подразделения, а что не является;

■ сформулированы и согласованы потребности (ожидания, требования) бизнес-пользователей в отношении IT-подразделения на бюджетный период и выстроены приоритеты этих потребностей;

■ структура IT-бюджета учитывает требования общекорпоративного бюджета и хорошо интегрируется с ним;

■ сотрудники финансового отдела или отдела бюджетного управления принимают участие в подготовке проекта бюджета;

■ по планируемым IT-проектам подготовлена оценка их экономического эффекта.

Понимание принципов и целей создания бюджета IT-подразделения — первый шаг к обсуждению потребностей компании с финансовым и топ-менеджментом на одном языке. Затем следует подготовка и защита бюджета IT-подразделения. Ведь, несмотря на рост расходов на компьютерные технологии, доходы и прибыль организаций растут



медленнее, чем расходные части бюджета. Имеет место «парадокс использования компьютера», когда нет доказуемых и очевидных связей между увеличением расходов на компьютерные технологии и увеличением общей прибыли.

Так и должно было случиться. Информационные технологии напрямую связаны с ростом прибыли только у поставщиков этих технологий. И то далеко не всегда. Увеличение расходов на информационные технологии не в состоянии исправить ошибки и недочеты в организации бизнеса. Более того, IT вольно или невольно служат своеобразной лакмусовой бумажкой для бизнеса. В порядке бизнес — значит, внедрение IT даст свой результат. Нет — улучшений ждать не стоит.

СНИЖАЕМ И УВЕЛИЧИВАЕМ

Что же делать? Отказываться от информационных технологий, резко срезать бюджет, сокращать штат? Ни в коем случае. Понятно, что линейно увеличивать бюджет на ин-

Отсутствие достоверных данных может привести к неверному управленческому решению и, как следствие, к серьезным убыткам

Пример 3

Структура формирования бюджета в ОАО «Светлана» выглядит следующим образом. Обобщенный для защиты вариант IT-бюджета готовится в суммах без НДС. Параллельно для финансового отдела готовится вариант движения денежных средств в суммах с НДС. Для отдела бюджетного управления готовится бюджет доходов и расходов, причем операционная часть без НДС, а инвестиционная — с НДС.

Пример 4

В ОАО «Светлана» один из проектов этого года — автоматизация отдела недвижимости — реализуется силами ИТ-подразделения, без привлечения сторонних поставщиков. Тем самым снижается стоимость проекта и повышается оплата своим сотрудникам.

Средства автоматизации позволяют анализировать любые произвольные выборки данных, выясняя, как мы в действительности тратим деньги

формационные технологии, а также расширять штат своих сотрудников можно лишь до определенных пределов. Проблема не в технологиях, а в «специфике» бюрократических структур, заменивших арифмометры и калькуляторы на компьютеры.

Даже в Америке, где вопросам эффективности вложений в ИТ уделялось внимания куда больше, чем в остальных странах, проблему начали всерьез воспринимать только в последние несколько лет. Тем более что коэффициент полезного действия технологий оставлял желать лучшего. До 30% бюджета на ИТ уходило на оплату непродуктивных действий корпоративного пользователя — вот печальный итог неверного выбора и неграмотного управления технологиями, изначально ошибочной попытки найти взаимосвязь между масштабом вложений в ИТ и уровнем прибыльности предприятия.

В данном случае необходимо предпринимать следующие меры по увеличению информационной продуктивности своих предприятий:

- снижение затрат на ИТ при осуществлении поставок товаров и услуг клиентам;
- увеличение компенсаций и уровня оплаты сотрудникам при соответствующем уменьшении затрат на ИТ этими сотрудниками;
- увеличение затрат на ИТ там, где достигается наибольший прирост доходов;
- снижение затрат на ИТ по отношению к доходам от операций;
- снижение затрат на ИТ по отношению к чистой стоимости активов;
- регулярная оценка совокупной стоимости владения активами.

Эти вопросы в условиях нынешней ситуации особенно актуальны.

АВТОМАТИЗАЦИЯ УЧЕТА

Необходимо постоянно делать анализ своих расходов. Наверняка у вас есть статьи, затраты по которым можно сократить, либо вообще обойтись без них. Это нужно не для того, чтобы оставить менеджеров без бумаги. Не исключено, что расходы не окупаются принесенными в результате деятельности доходами. Вы всегда должны знать, что происходит с финансами. Для наиболее эффективного анализа используйте автоматизированный учет. Средства автоматизации позволяют анализировать любые произвольные выборки данных, выясняя, как мы в действительности тратим

деньги (согласитесь, это совершенно необходимо в ситуации, когда от ИТ-подразделений требуют не увеличивать свой бюджет). К решениям такого класса можно отнести:

В порядке бизнес — значит, внедрение ИТ даст свой результат. Нет — улучшений ждать не стоит

тальности ИТ-подразделения. Эта деятельность отражена в большом количестве документов, содержащих разнородную информацию. Грамотно обработанная и систематизированная, она является в определенной степени гарантией успешного управления. Предоставляя эффективные инструменты сбора и анализа необходимой информации, средства для автоматизации позволяют в любой момент времени адекватно оценить ситуацию и принять максимально целесообразное решение. Отсутствие достоверных данных может привести к неверному управленческому решению и, как следствие, к серьезным убыткам.

В следующей статье на примерах реальных компаний мы расскажем о том, в каком виде можно представлять и защищать ИТ-бюджеты.

денег (согласитесь, это совершенно необходимо в ситуации, когда от ИТ-подразделений требуют не увеличивать свой бюджет). К решениям такого класса можно отнести:

- Oracle Financial Analyzer (OFA)
- Hyperion Pillar
- Adaytum e.Planning
- EPS Prophix Budgets и EPS Prophix Enterprise
- Comshare MPC
- Инталев: Бюджетное управление для 1С: Предприятия
- 1С: Финансовое планирование
- Системы «Контур Корпорация».

В своей работе я использую бесплатный программный комплекс «Аристотель» (www.aristotel.biz), позволяющий автоматизировать как ведение бюджета ИТ-отдела в рамках деятельности организации и отслеживание его фактического выполнения, так и другие направления в работе ИТ-подразделения.

Что дает использование автоматизации? Руководитель ИТ-департамента вынужден постоянно держать под контролем различные аспекты дея-

Выводы

1. ИТ-бюджет необходим.
2. Бюджетный процесс в ИТ, как и бюджетный процесс на предприятии в целом, нужно строить исходя из его целей и задач — планировать работу подразделения параллельно с планированием ресурсов и затрат. И тогда время, потраченное на составление и согласование бюджета, будет использовано с максимальной пользой для бизнеса и ИТ.
3. Делите бюджет на операционный и инвестиционный.
4. Постоянно анализируйте расходы и пересматривайте договор с поставщиками услуг.
5. Для более эффективной работы используйте средства автоматизации.