

Использование стандарта CobIT для установления взаимосвязей Бизнес и IT-стратегии

Павел Алферов

PAlferov@sochi2014.com

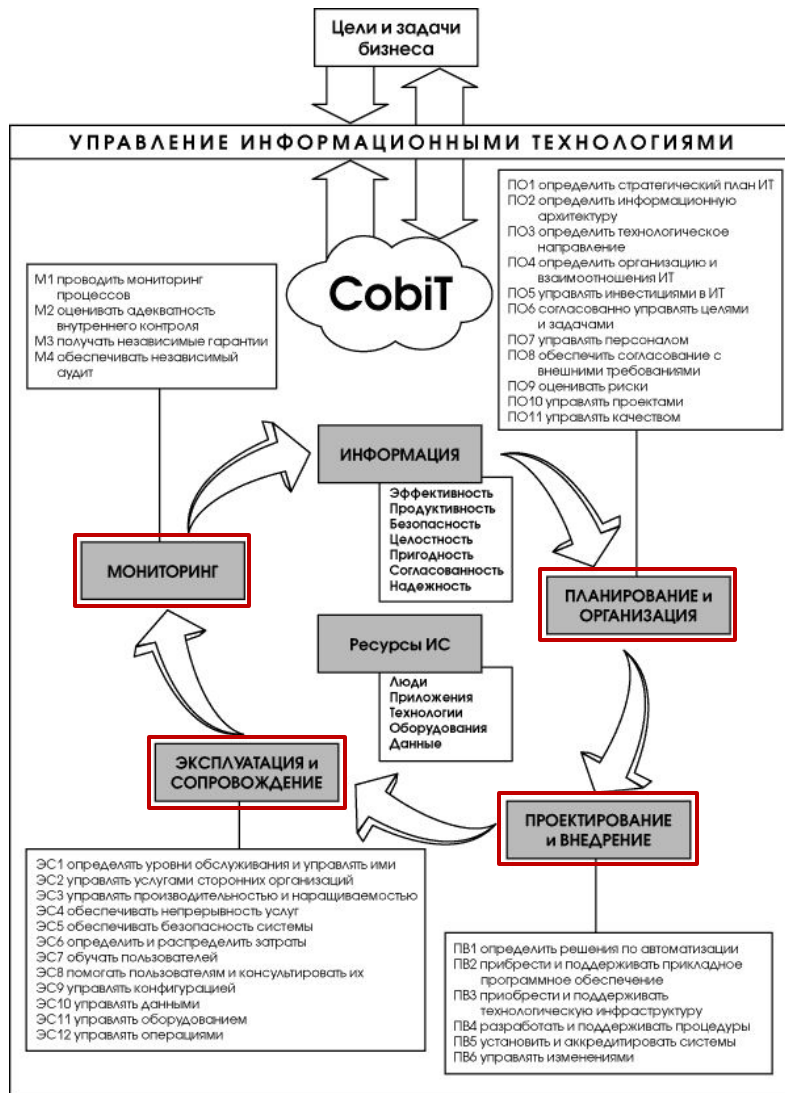
А актуальна ли тема?

Того, кто не задумывается о далеких трудностях, непременно поджидают близкие неприятности

Китайский мыслитель и философ
Кун Фу-Цзы (Конфуций)



Что такое CobiT



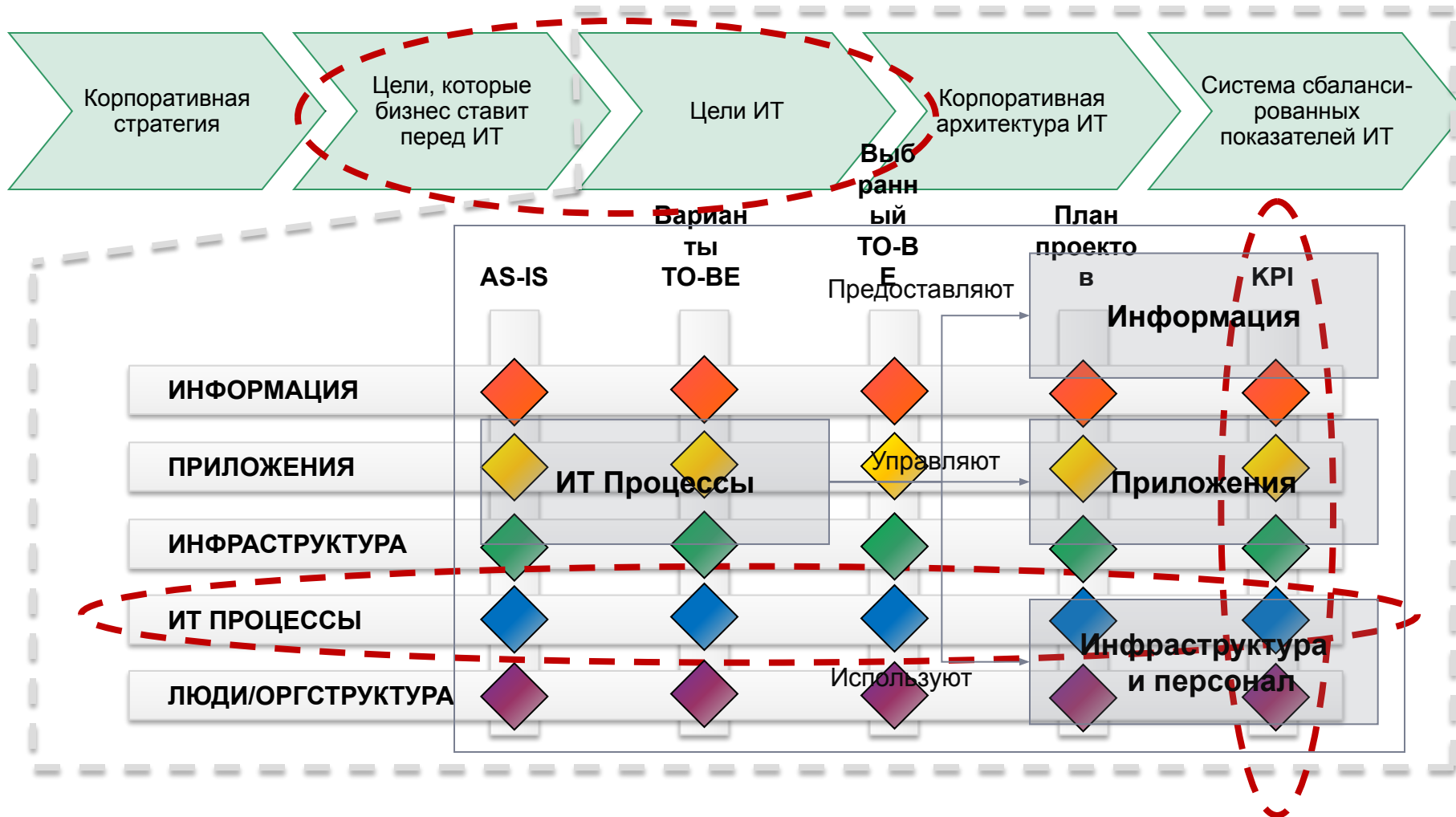
- CobiT - методология управления, контроля и аудита информационных систем

Control **OB**jectives for Information and related Technology

- Разработан Международной ассоциацией аудита и контроля за информационными системами (ISACA), которая имеет представительства в 57 странах мира и включает более 22 000 членов
- Позволяет
 - организовать мониторинг работы Службы ИТ, привязанный к целям и задачам бизнеса
 - осуществить сравнение уровня развития ИТ с другими предприятиями отрасли
- Стандарт делит всю деятельность ИТ на 4 домена (сферы деятельности), которые включают 34 процесса
- Каждый процесс привязан к ИТ цели
- Каждая ИТ цель привязана к бизнес-цели

СобіТ и ИТ Стратегия

ИТ СТРАТЕГИЯ (СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ИТ)



Приложения CobIT: связи и приоритеты целей и процессов

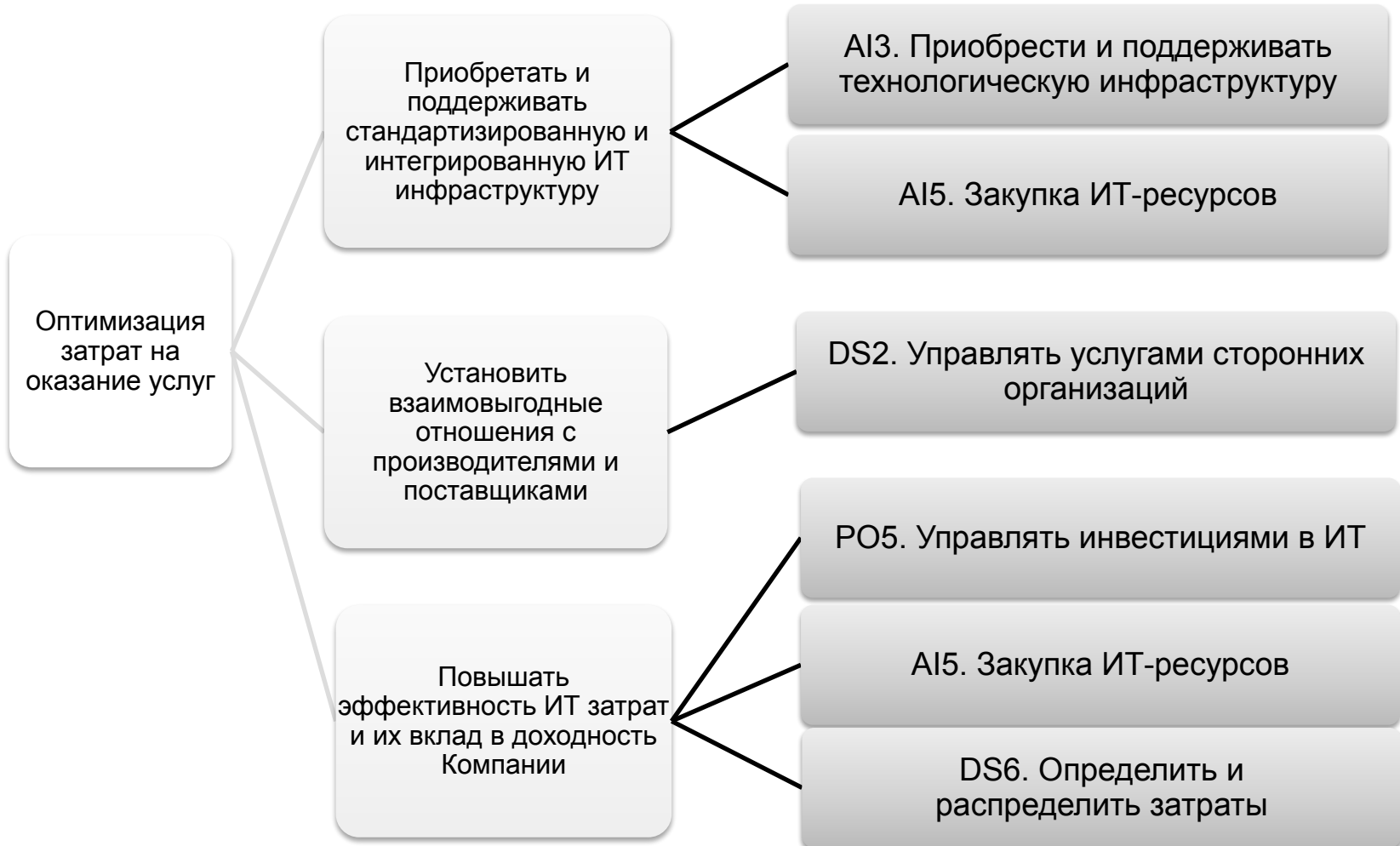
		LINKING IT GOALS TO IT PROCESSES													COBIT Information Criteria														
		IT Goals					Processes								COBIT Information Criteria														
							P01	P02	P04	P010	A1	A16	A17	DS1	DS3	ME1	P	P	S	S									
							IT Governance Focus Areas				COSO				COBIT IT Resources				COBIT Information Criteria										
							Strategic Alignment	Value Delivery	Resource Management	Risk Management	Performance Measurement	Control Environment	Risk Assessment	Control Activities	Information and Communication	Monitoring	Application	Information	Infrastructure	People	Effectiveness	Efficiency	Confidentiality	Integrity	Availability	Compliance	Reliability		
							IMPORTANCE																						
Financial Perspective	1	Exp	1	Respond to business requirements in alignment with the business strategy.																									
	2	Inc	2	Respond to governa																									
	3	Re	3	Ensure satisfaction																									
	4	Op	4	Optimise the use of																									
	5	Ma	5	Create IT agility.																									
Customer Perspective	6	Im	6	Define how busines																									
	7	Off	7	Acquire and mainta																									
	8	Se	8	Acquire and mainta																									
	9	Ag	9	Acquire and mainta																									
	10	Co	10	Ensure mutual satis																									
Internal Perspective	11	Aut	11	Ensure seamless in																									
	12	Im	12	Ensure proper use e																									
	13	Low	13	Account for and pro																									
	14	Co	14	Optimise the IT infr																									
	15	Tra	15	Reduce solution any																									
Learning and Growth Perspective	16	Co	16	Protect the achiev																									
	17	Im	17	Establish clarity of																									
	18	Pro	18	Ensure that critica																									
	19	Ob	19	Ensure that automa																									
	20	Acc	20	Ensure that IT servic																									
			21	Ensure minimum bu																									
			22	Make sure that IT s																									
			23	Improve IT's cost-e																									
			24	Deliver projects on																									
			25	Maintain the integri																									
			26	Ensure IT complian																									
			27	Ensure that IT dem																									
			28																										
				Plan and Organise																									
				P01 Define a strategic IT plan.					H	P	S	S			P	S	S					P	S						
				P02 Define the information architecture.					L	P	S	P	S			P	P					S	P	S	P				
				P03 Determine technological direction.					M	S	S	P	S			S	P	S					P	P					
				P04 Define the IT processes, organisation and relationships.					L	S		P	P			P		S	S				P	P					
				P05 Manage the IT investment.					M	S	P	S	S			S	P						P	P				S	
				P06 Communicate management aims and direction.					M	P		P				P		P					P					S	
				P07 Manage IT human resources.					L	P		P	S	S		P		S					P	P					
				P08 Manage quality.					M	P	S		S			P		P	S	P			P	P		S		S	
				P09 Assess and manage IT risks.					H	P		P				P							S	S	P	P	P	S	S
				P10 Manage projects.					H	P	S	S	S	S		S	S	P	S				P	P					
				Acquire and Implement																									
				A11 Identify automated solutions.					M	P	P	S	S			P							P	S					
				A12 Acquire and maintain application software.					M	P	P		S			P							P	P		S			S
				A13 Acquire and maintain technology infrastructure.					L			P				P							S	P		S	S		

Пример связи

БИЗНЕС ЦЕЛЬ

ИТ ЦЕЛИ

ИТ ПРОЦЕССЫ



Общий подход

1. Топ-менеджмент определяет цели Компании

Groups	Goal	Name	Priorit	IT Goals
Financial	1	Expand market share	1	25 28
	2	Increase revenue	2	25 28
	3	Return on investment	3	25 28
	4	Optimise asset utilisation	3	25 28
	5	Manage business risks	3	2 14 17 18 19 20 21 22
Customer	6	Improve customer orientation	1	3 23
	7	Offer competitive products and services	1	5 24
	8	Service availability	2	10 16 22 23
	9	Agility in responding to changing business requirements (time to market)	3	1 5 25
	10	Cost optimisation of service delivery	2	7 8 10 24
Internal	11	Automate and integrate the enterprise value chain	2	6 7 8 11
	12	Improve and maintain business process functionality	1	6 7 11
	13	Lower process costs	1	7 8 13 15 24
	14	Compliance with external laws and regulations	3	2 19 20 21 22 26 27
	15	Transparency	3	2 18
	16	Compliance with internal policies	2	2 13
	17	Improve and maintain operational and staff productivity	1	8 11 13
Learning and growth	18	Product/business innovation	2	3 25 28
	19	Obtain reliable and useful information for strategic decision making	3	2 4 12 20 26
	20	Acquire and maintain skilled and motivated personnel	1	9

2. На основе стандарта CobIT определяется связь между бизнес-целями и 28 целями ИТ

Prior	Goal	Name	Weight	IT Processes
3	1	Respond to business requirements in alignment with business strategy / Отвечать бизнес требованиям в соответствии с бизнес-стратегией	2	PO1PO2PO4PO1A1 / A6 / A7 / DS1DS3M1
3	2	Respond to governance requirements inline with board direction/ Отвечать требованиям управления в соответствии с решениями Правления	2	PO1PO4PO1ME1ME3
1	3	Ensure the satisfaction of end users with service offerings and service levels/ Гарантировать удовлетворенность конечных пользователей предлагаемыми сервисами и их уровнем	6	PO8A4 / DS1DS2DS7DS8 DS1DS13
3	4	Optimise the use of information / Оптимизировать использование информации	2	PO2DS11

Комментарий:

Алгоритм можно усложнить:
Для ИТ целей могут быть определены собственные приоритеты ИТ как их видит СЮ

3. На основе повторяемости процессов в бизнес-целях и ИТ целях вычисляется важность процесса для Компании.

Необходимо установить как соотносится важность ИТ цели и бизнес-цели. Например 1/3.

Proc	Name	Weight
1	PO1 Define a Strategic IT Plan	18
2	PO2 Define the Information Architecture	78
3	PO3 Determine Technological Direction	58
4	PO4 Define the IT Processes, Organisation and Relationships	54
5	PO5 Manage the IT Investment	68
6	PO6 Communicate Management Aims and Direction	72
7	PO7 Manage IT Human Resources	42
8	PO8 Manage Quality	74
9	PO9 Assess and Manage IT Risks	16
10	PO10 Manage Projects	66

Пример. Определение приоритета процессов

- На основании целей бизнеса можно выделить основные цели ИТ
- Можно использовать эти цели, самостоятельно, например но мы будем основываться на них для определения приоритета процессов

Goal	Name	Bus Prior	IT Processes						
2	Respond to governance requirements inline with board direction/ Удовлетворить требования руководства в соответствии с решениями Совета Директоров	3	PO1	PO4	PO10	ME1	ME3		
4	Optimise the use of information / Оптимизировать использование информации	3	PO2	DS11					
7	Acquire and maintain integrated and standartised application system/ Приобретать и поддерживать стандартизированные и интегрированные приложения	6	PO3	AI2	AI5				
8	Acquire and maintain an integrated and standardised IT infrastructure/ Приобретать и поддерживать стандартизированную и интегрированную ИТ инфраструктуру	6	AI3	AI5					
10	Ensure mutual satisfaction of third-party relationship / Установить взаимовыгодные отношения с производителями и поставщиками	3	DS2						
12	Ensure transparency and understanding of IT cost, benefits, strategy, policies and service levels./ Гарантировать прозрачность и понимание затрат на ИТ, выгод, стратегии, политики и уровней ИТ услуг	3	PO5	PO6	DS1	DS2	DS6	ME1	ME3
13	Ensure proper use and performance of the applications and technology solutions/ Гарантировать надлежащее использование и производительную работу технологических приложений и систем	3	PO6	AI4	AI7	DS7	DS8		
15	Optimise the IT infrastructure, resources and capabilities / Оптимизировать ИТ инфраструктуру, ресурсы и мощности	3	PO3	AI3	DS3	DS7	DS9		
20	Ensure automated business transactions and information exchanges can be trusted / Гарантировать правильность выполнения транзакции и информационного обмена	3	PO6	AI7	DS5				
24	Improve IT's cost-efficiency and its contribution to business profitability / Повышать эффективность ИТ затрат и их вклад в доходность Компании	6	PO5	AI5	DS6				
25	Deliver projects on time and on budget meeting quality standards / Выполнять проекты вовремя и в рамках бюджета, соблюдая стандарты качества	3	PO8	PO10					
26	Maintain the integrity of information and processing infrastructure / Поддерживать целостность информации, процедур и инфраструктуры ее обработки	3	AI6	DS5					
28	Ensure that IT demonstrates cost-efficient service quality, continuous improvement and readiness for future change / Гарантировать, что ИТ демонстрирует эффективное качество обслуживания и непрерывное усовершенствование	3	PO5	DS6	ME1	ME3			

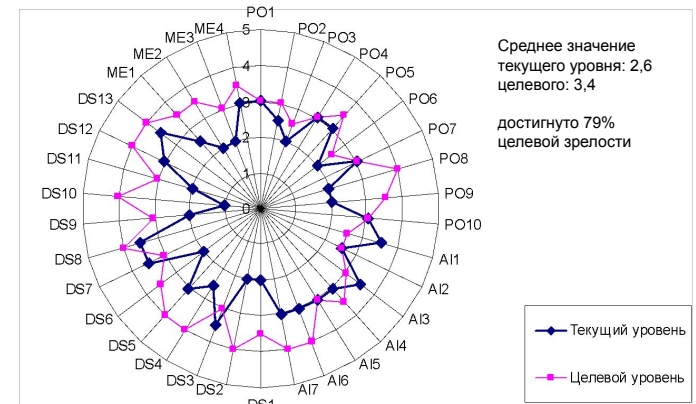
Пример. Результат – наиболее важные процессы

№	Proc	Name	Cobit Prior	IT Goals Prior	Final Prior
12	A12	Acquire and Maintain Application Software / Проектировать и разрабатывать приложения	2	6	12
15	A15	Procure IT Resources / Обеспечение ИТ-ресурсов	2	6	12
1	PO1	Define a Strategic IT Plan / Определить стратегический план ИТ	1	3	9
10	PO10	Manage Projects / Управление проектами	1	3	9
16	A16	Manage Changes / Управление изменениями	1	3	9
22	DS5	Ensure Systems Security / Обеспечить безопасность систем	1	3	9
31	ME1	Monitor and Evaluate IT Performance / Мониторинг и оценка производительности ИТ	1	3	9
33	ME3	Ensure Regulatory Compliance / Обеспечение соответствия нормативам	1	3	9
3	PO3	Determine Technological Direction / Определить технологическое направление	2	3	6
5	PO5	Manage the IT Investment / Управление инвестициями в ИТ	2	3	6
8	PO8	Manage Quality / Управление качеством	2	3	6
18	DS1	Define and Manage Service Levels / Определить и управлять уровнями сервиса	2	3	6
26	DS9	Manage the Configuration / Управление конфигурациями	2	3	6
13	A13	Acquire and Maintain Technology Infrastructure / Проектирование и поддержка технической инфраструктур	3	3	3
19	DS2	Manage Third-party Services / Управлять сервисами третьих сторон	3	3	3
23	DS6	Identify and Allocate Costs / Определить и распределить затраты	3	3	3
24	DS7	Educate and Train Users / Обучать пользователей	3	3	3
2	PO2	Define the Information Architecture / Определить архитектуру информационных систем	3	0	0
4	PO4	Define the IT Processes, Organisation and Relationships / Определить ИТ-процессы, организацию и отнош	3	0	0
6	PO6	Communicate Management Aims and Direction / Согласовывать цели и направления управления	2	0	0
7	PO7	Manage IT Human Resources / Управление человеческими ресурсами в ИТ	3	0	0
9	PO9	Assess and Manage IT Risks / Оценивать и управлять ИТ-рисками	1	0	0
11	A11	Identify Automated Solutions / Определять автоматизированные решения	2	0	0
14	A14	Enable Operation and Use / Обеспечение работы и использования	3	0	0
17	A17	Install and Accredite Solutions and Changes / Установка, аккредитация решений и изменений	2	0	0
20	DS3	Manage Performance and Capacity / Управление производительностью и мощностью	3	0	0
21	DS4	Ensure Continuous Service / Обеспечить непрерывность сервисов	2	0	0
25	DS8	Manage Service Desk and Incidents / Управление службой поддержки и инцидентами	3	0	0
27	DS10	Manage Problems / Управление проблемами	2	0	0
28	DS11	Manage Data / Управление данными	1	0	0
29	DS12	Manage the Physical Environment / Управление физическим оборудованием	3	0	0
30	DS13	Manage Operations / Управление операциями	3	0	0
32	ME2	Monitor and Evaluate Internal Control / Мониторинг и оценка внутреннего контроля	2	0	0
34	ME4	Provide IT Governance / Обеспечить управление ИТ	1	0	0



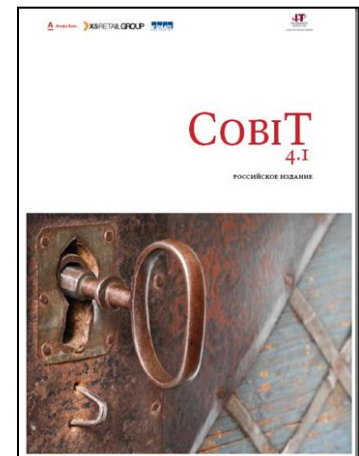
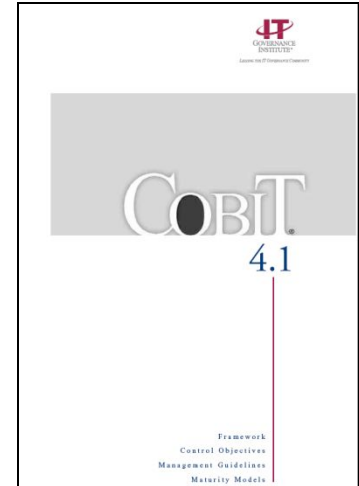
Использование результатов ранжирования

- Определение приоритетных областей управления и контроля
- Основа для планирования аудитов:
 - Охват программы аудита
 - Регулярность и глубина аудитов
 - Критерии оценки обнаружений
- Основа для планирования совершенствования
 - Обоснование планов по развитию
 - Анализ рисков управления ИТ



Где взять

- Стандарт CobIT на английском можно загрузить здесь:
 - http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Leaders1/COBIT6/Obtain_COBIT/Obtain_COBIT.htm
- Или купить русскую версию здесь:
 - <http://www.ozon.ru/context/detail/id/4079093>
 - http://www.dostavka.ru/product_id/6104317
 - <http://www.bolero.ru/product-9785990132115.html?SID=13edbce25ed06d11774dc6725da43d8e&isbn=9785990132115>



Бонус – файл для самостоятельных домашних расчетов

Cobit		Перерасчет				
Business goals						
Groups	Goal	Name	Priority	IT Goals		
Financial / Финансы	1	Expand market share / Увеличение доли рынка				28
	2	Increase revenue / Увеличение доходов	1			28
	3	Return on investment / Возврат инвестиций				
	4	Optimise asset utilisation / Оптимизация использования активов				
	5	Manage business risks / Управление рисками бизнеса			14	17
Customer / Клиент	6	Improve customer orientation / Улучшение обслуживания клиентов				23
	7	Offer competitive products and services / Предложение конкурентноспособных товаров и услуг				24
	8	Service availability / Доступность услуг			16	22
	9	Agility in responding to changing business requirements (time to market) / Быстрота реакции на изменения рынка (время выхода на рынок с новой/обновленной услугой)			5	25
	10	Cost optimisation of service delivery / Оптимизация затрат на оказание услуг	1		8	10
Internal / Внутренние	11	Automate and integrate the enterprise value chain / Автоматизация и интеграция цепочки добавленной стоимости				7 8
	12	Improve and maintain business process functionality / Улучшение и поддержка функциональности существующих бизнес-процессов			7	11
	13	Lower process costs / Снижение затрат на процессы	1		8	13
	14	Compliance with external laws and regulations / Соответствие государственным законам, стандартам и нормативным требованиям			19	20
	15	Transparency / Прозрачность				18
	16	Compliance with internal policies / Соответствие внутренним политикам				13
	17	Improve and maintain operational and staff productivity / Улучшение и поддержка операционной деятельности и производительности сотрудников			8	11
Learning and growth / Обучение и развитие	18	Product/business innovation / Бизнес-инновации (продукты/услуги)				25 28
	19	Obtain reliable and useful information for strategic decision making / Получение надежной и полезной информации для принятия стратегических решений	1		4	12
	20	Acquire and maintain skilled and motivated personnel / Привлечение и удержание профессиональных и мотивированных сотрудников				
IT goals						
Goal	Name	Bus	Priority	IT Processes		
2	Respond to governance requirements in line with board direction / Удовлетворить требования руководства в соответствии с решениями Совета Директоров	3		PO1		PO4
4	Optimise the use of information / Оптимизировать использование информации	3		PO2		DS11
7	Acquire and maintain integrated and standardised application systems / Приобретать и поддерживать стандартизированные и интегрированные приложения	6		PO3		AI2
8	Acquire and maintain an integrated and standardised IT infrastructure / Приобретать и поддерживать стандартизированную и интегрированную ИТ инфраструктуру	6		AI3		AI5
10	Ensure mutual satisfaction of third-party relationship / Установить взаимовыгодные отношения с производителями и поставщиками	3		DS2		
12	Ensure transparency and understanding of IT cost, benefits, strategy, policies and service levels. / Гарантировать прозрачность и понимание затрат на ИТ, выгод, стратегии, политики и уровней ИТ услуг	3		PO5		PO6
13	Ensure proper use and performance of the applications and technology solutions / Гарантировать надлежащее использование и производительную работу технологических приложений и систем	3		PO6		AI4