

Использование стандарта CobIT для установления взаимосвязей Бизнес и IT-стратегии

Павел Алферов

PAIferov@sochi2014.com

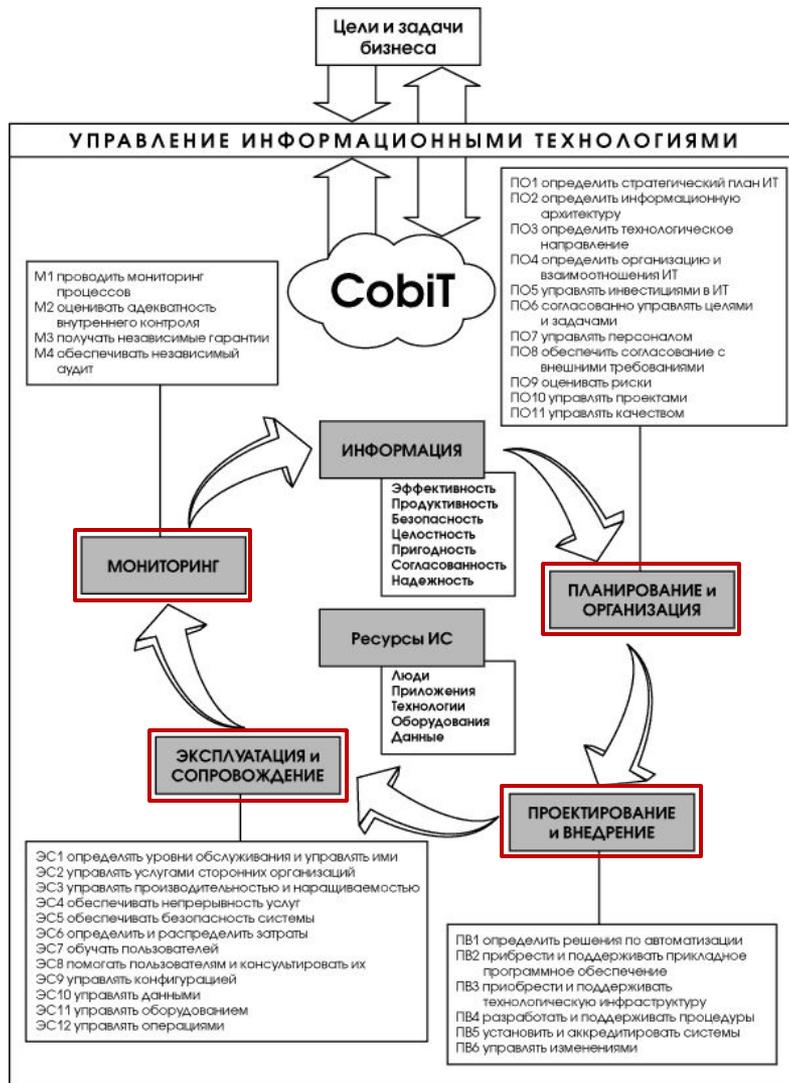
А актуальна ли тема?

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

Китайский мыслитель и философ
Кун Фу-Цзы (Конфуций)



Что такое CobiT



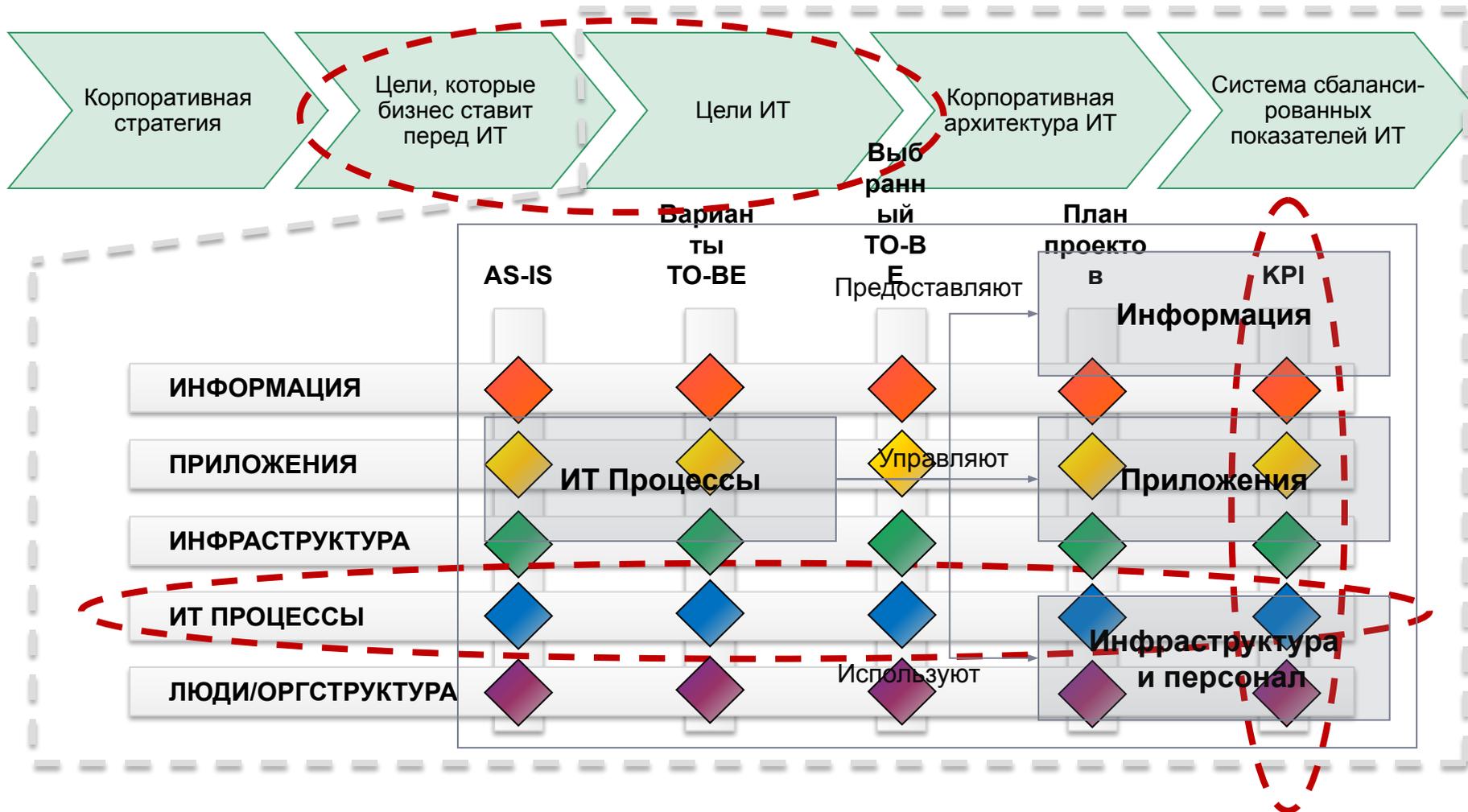
- CobiT - методология управления, контроля и аудита информационных систем

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)

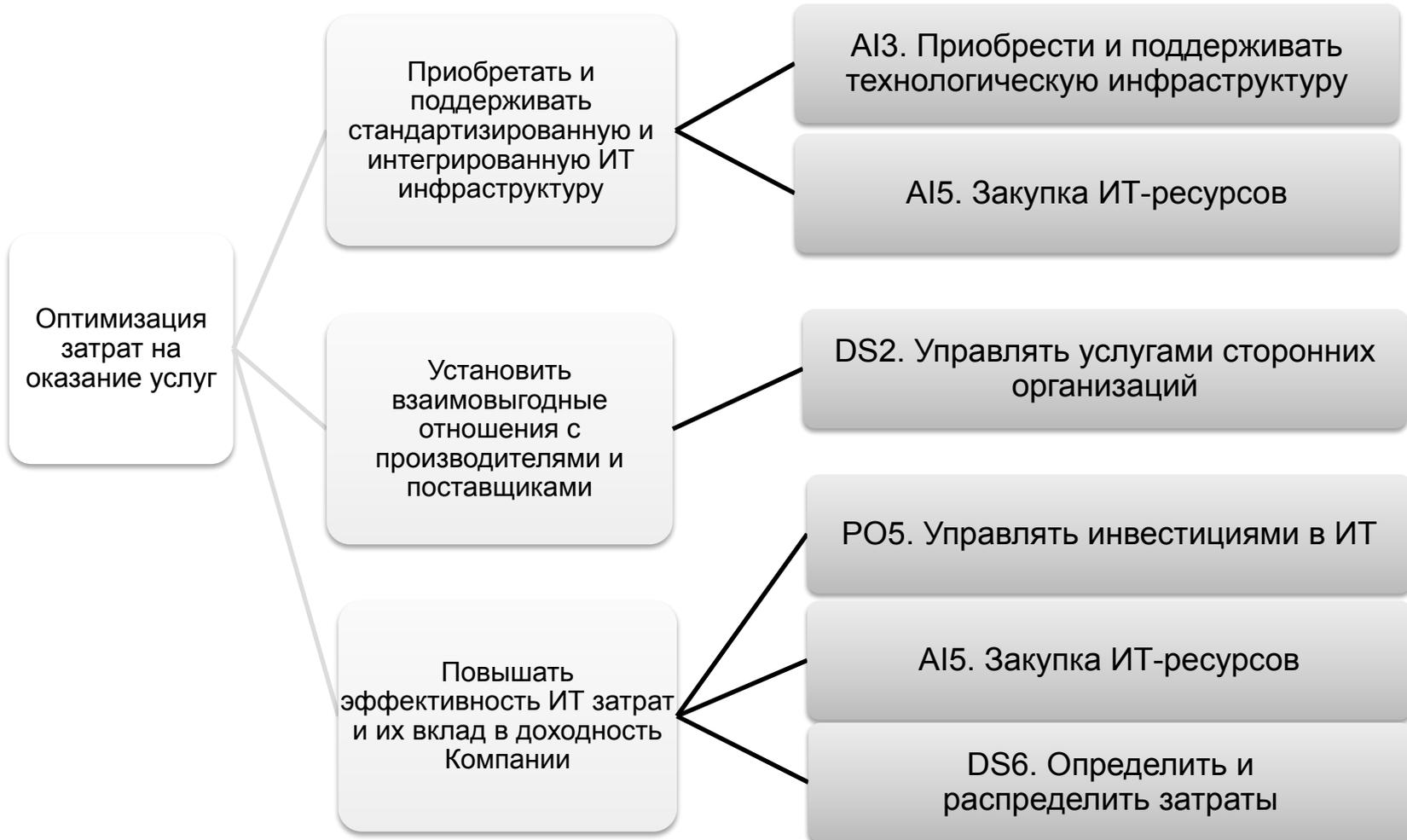


Пример связи

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 standardised 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			

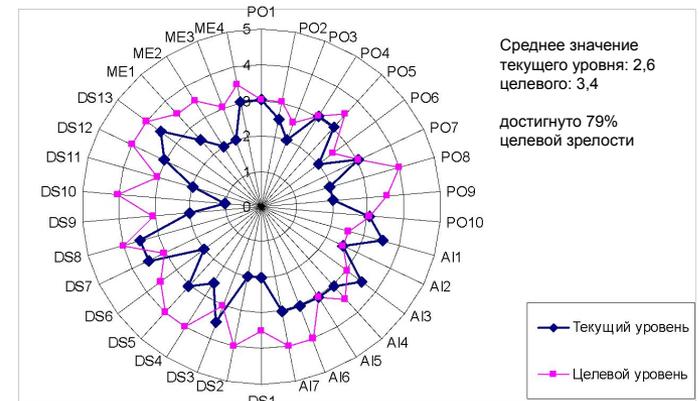
Пример. Результат – наиболее важные процессы

№	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



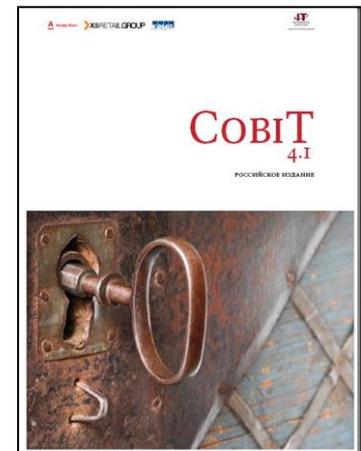
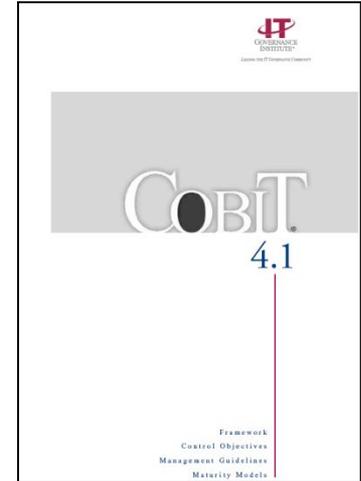
Использование результатов ранжирования

- 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