

Приоритизация ИТ

В этой статье я хочу рассказать, как Принцип №1 COBIT 5¹ позволяет быстро, эффективно и достоверно определить наиболее приоритетные области ИТ, на которых организации необходимо сфокусировать свои усилия (инициативы, инвестиции, проекты, ресурсы и время) для скорейшего достижения поставленных перед ней целей и задач.

Для демонстрации этого упражнения я решил выбрать, как мне кажется, наиболее близкий всем нам, проживающим в РФ, пример. На рисунке 1, в конце статьи, изображена модель приоритизации процессов руководства и управления ИТ (далее – «GEIT»), необходимых для успешного достижения целей стратегии развития отрасли ИТ на 2014 - 2020 годы и на перспективу до 2025 года, утвержденной 1 ноября 2013 г. Правительством РФ (далее – «Стратегия»). А теперь подробно о том, как эта модель была получена и что всё это значит.

Руководство корпоративными ИТ

Критичность информационных технологий для устойчивого развития бизнеса в большинстве современных организаций постоянно растет. В результате, их роль из поддержки бизнеса переходит на центральную позицию. Вместе с этим, растущая роль ИТ в создании ценности для организации и управлении рисками сопровождается растущим фокусом на вопросы руководства и управления ИТ (Governance of Enterprise IT, GEIT). Заинтересованные стороны и высшее руководство организации хотят быть уверенными в том, что ИТ соответствуют целям и задачам, поставленным перед организацией^{2,3}.

GEIT является неотъемлемой частью общего корпоративного руководства, так как адресуется вопросы определения и внедрения процессов, структур и механизмов взаимосвязи внутри организации, которые заставляют сотрудников подразделений бизнеса и ИТ выполнять их обязанности с целью создания и увеличения пользы ИТ для бизнеса⁴.

GEIT отличается сложностью и многогранностью. Обычно членам Правления и высшему руководству требуется помощь в осуществлении идей GEIT. К счастью, необходимые модели и практики для обеспечения этого процесса уже разработаны мировым сообществом.

Выпущенная в апреле 2012 года, методология COBIT 5 интегрирует в себе 20-летний всемирный опыт развития в этой области. С момента своего создания в сообществе аудиторов ИТ, методология COBIT превратилась во всеобъемлющую модель руководства и управления ИТ и продолжает развиваться как общепринятая методология управления ИТ.

До появления COBIT 5, Val IT⁵ покрывал вопросы создания ценности ИТ для организации, связанные с этим зависимые от ИТ бизнес-процессы и ответственность за них, а Risk IT⁶ предоставлял целостный взгляд бизнеса на управление ИТ-рисками. Теперь, инкорпорированная в COBIT 5, единая всеобъемлющая модель помогает руководству внедрять GEIT в их организациях.

Основные принципы COBIT 5



Модель COBIT 5 построена на пяти принципах, изображенных на рисунке слева. В данной статье мы подробно остановимся на Принципе №1 «Соответствие потребностям заинтересованных сторон» и его применении для обеспечения стратегического соответствия ИТ целям и задачам бизнеса организации.

Принцип №1. Соответствие потребностям заинтересованных сторон – стратегическое выравнивание бизнеса и ИТ

Организации существуют для того, чтобы создавать ценность для заинтересованных сторон. Следовательно, для каждой организации, коммерческой или некоммерческой, целью руководства является создание ценности, что означает получение выгод при оптимизации рисков и использовании ресурсов. Выгоды могут быть различными, например, для коммерческой организации важна финансовая выгода, а для государственной – качество услуг, предоставляемых населению.

Принцип №1 COBIT 5 обеспечивает все необходимые процессы и другие факторы влияния создания ценности для организации за счет использования ИТ. Убеждение, что одним из основных компонентов управления ИТ является достижение стратегического соответствия между ИТ и остальной организацией,

является одним из основных элементов COBIT. Тем не менее, руководство организаций постоянно задает себе вопрос «Как достичь этого соответствия?». Чтобы помочь организациям ответить на этот вопрос, команда разработчиков COBIT 5 провела специальное исследование, которое позволило определить общий перечень целей организации, целей, связанных с ИТ, и показать их взаимосвязь (см. таблицу 1 на следующей странице).

¹ ISACA; COBIT 5, 2012, www.ISACA.org/COBIT

² De Haes, S., W. Van Grembergen; "An Exploratory Study Into the Design of an IT Governance Minimum Baseline Through Delphi Research," Communications of AIS, USA, 2008

³ Thorp, J.; The Information Paradox, McGraw-Hill, USA, 2003

⁴ Van Grembergen, W.; S. De Haes; Enterprise Governance of IT: Achieving Strategic Alignment and Value, Springer, USA, 2009

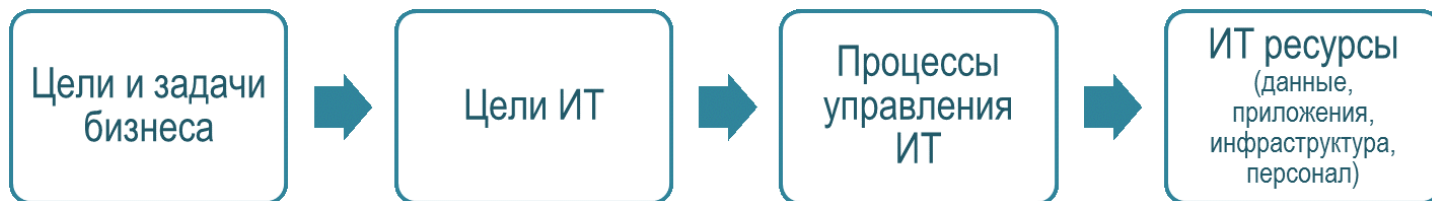
⁵ ISACA; Val IT – Framework for Business Technology Management, www.ISACA.org/ValIT

⁶ ISACA; Risk IT – Framework for Management of IT Related Business Risks, www.ISACA.org/RiskIT

Таблица 1. Соответствие бизнес- и ИТ-целей («P» – прямая связь, «S» – косвенная связь).

			Цель предприятия																	
			Одна от инвестиций для заинтересованных сторон	Портфель конкурентоспособных товаров и услуг	Управляемые бизнес-риски (защита активов)	Соответствие внешним законам и регулирующим нормам	Финансовая прозрачность	Клиентоориентированная сервисная культура	Непрерывность и доступность бизнес-услуг	Гибкая реакция на изменяющиеся условия ведения бизнеса	Принятие стратегических решений на основе информации	Оптимизация затрат на предоставление услуг	Оптимизация функциональности бизнес-процессов	Оптимизация затрат бизнес-процессов	Управление программами бизнес-изменений	Операционная производительность персонала	Соблюдение внутренних политик	Квалифицированный и мотивированный персонал	Культура долгосрочных инноваций продуктов и бизнеса	
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	
ИТ-цели			Финансы					Заказчик					Внутреннее управление					Обучение и развитие		
Финансы	01	Соответствие между ИТ- и бизнес-стратегиями	P	P	S			P	S	P	P	S	P	S	P			S	S	
	02	Следование внешнему законодательству и регулирующим требованиям в области ИТ и поддержка бизнес-соответствия			S	P												P		
	03	Лидирующая роль руководства в принятии решений в области ИТ	P	S	S					S	S		S		P			S	S	
	04	Управляемые ИТ-риски			P	S			P	S		P			S		S	S		
	05	Получение выгод от инвестиций с использованием ИТ и портфеля услуг	P	P				S		S		S	S	P		S				S
	06	Прозрачность ИТ-затрат, выгод и рисков	S		S		P				S	P		P						
Заказчик	07	Предоставление ИТ-услуг в соответствии с бизнес-требованиями	P	P	S	S		P	S	P	S		P	S	S			S	S	
	08	Адекватное использование приложений, информации и технических решений	S	S	S			S	S		S	S	P	S		P		S	S	
Внутреннее управление	09	Гибкость ИТ	S	P	S			S		P			P		S	S		S	P	
	10	Безопасность информации, обрабатываемой инфраструктурой и приложениями			P	P			P									P		
	11	Оптимизация ИТ-активов, ресурсов и способностей	P	S						S		P	S	P	S	S				S
	12	Обеспечение работы и поддержка бизнес-процессов, путем интеграции приложений и технологий в бизнес-процессы	S	P	S			S		S		S	P	S	S	S				S
	13	Извлечение выгоды из программ и проектов, выполняемых в рамках сроков, бюджета и соответствующих требованиям и стандартам качества	P	S	S			S				S		S	P					
	14	Доступность надежной и нужной информации для принятия решений	S	S	S	S			P		P		S							
	15	Соблюдение внутренних политик			S	S												P		
Обучение и развитие	16	Компетентный и мотивированный персонал ИТ	S	S	P			S		S					P			P	S	
	17	Знания, экспертиза и инициативность для осуществления бизнес-инноваций	S	P				S		P	S		S		S			S	P	

Эта связь целей является основной точкой опоры Принципа №1 COBIT 5. Она предполагает, что организации должны начинать анализ стратегического соответствия бизнеса и ИТ путем определения и увязки целей организации и связанных с ними целей ИТ^{7,8}, как изображено на рисунке ниже:



Чтобы убедиться в том, что потребности заинтересованных сторон действительно выполняются, должен быть внедрен соответствующий процесс оценки. Традиционные методы оценки, такие как возврат инвестиций (ROI), охватывают только стоимость финансовых активов ИТ-проектов и систем и отражают лишь материальную часть ценности, которая может быть получена от ИТ. Для того чтобы содействовать всеобъемлющему процессу оценки, разработчики COBIT 5 построили его на концепции системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)^{9,10}.

Все цели организации и соответствующие им цели ИТ (см. таблицу 1) сгруппированы по перспективам системы сбалансированных показателей. COBIT также предоставляет примеры показателей для оценки каждой из этих целей и для создания системы показателей для деятельности ИТ в целом. Более того, COBIT 5 предусматривает критерии оценки на уровне всех 37 процессов руководства и управления ИТ.

Используя описанную выше цепочку взаимосвязей, можно достаточно просто и достоверно определить, какие именно процессы и ресурсы ИТ обеспечивают достижение ИТ-целей, создающих необходимый результат для поддержки целей и задач организации.

Теперь подробно о шагах, которые нужно сделать для получения модели приоритизации на примере Стратегии развития отрасли ИТ РФ.

Шаг 1. Определение заинтересованных сторон

Прежде всего, необходимо определить список основных сторон, заинтересованных в получении выгод от инвестиций в информационные и связанные технологии. Это могут быть, например:

- высшее руководство организации (акционеры, члены Совета Директоров и т.п.);
- руководители ключевых функциональных подразделений, реализующих цели и задачи организации (в их число могут входить не только бизнес, но и вспомогательные подразделения, которые являются критически важными для организации).

Список заинтересованных сторон не обязательно должен быть большим (оптимальное число от 1 до 10). Можно учитывать вес мнения каждой из сторон, если они не равнозначны по важности для всей организации. При этом необходимо учитывать их зависимость от ИТ. Если она низкая, то не следует сильно повышать вес данной стороны, даже если она очень важна для деятельности организации в целом.

В нашем примере со Стратегией развития отрасли ИТ РФ заинтересованными сторонами являлись Правительство РФ и представители крупных компаний отрасли ИТ РФ.

Шаг 2. Определение потребностей заинтересованных сторон

Как было сказано выше, потребности заинтересованных сторон связаны с набором универсальных целей организации, разработанных на основе измерений в системе сбалансированных показателей, и представляют собой список наиболее широко используемых целей, которые организация может определить для себя. Хотя этот список не исчерпывающий, большинство целей, сформулированных для конкретной организации, можно легко перевести в термины универсальных.

Матрица соответствия потребностей заинтересованных сторон и целей организации приведена в таблице 2 на следующей странице.



⁷ De Haes, S., W. Van Grembergen; "Prioritizing and Linking Business Goals and IT Goals in the Financial Sector," International Journal of IT/Business Alignment and Governance, USA, 2010

⁸ Van Grembergen, W., S. De Haes; H. Van Brempt: Understanding How Business Goals Drive IT Goals, 2008, www.isaca.org

⁹ Kaplan, R., D. Norton; "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance," Harvard Business Review, USA, 1992

¹⁰ Van Grembergen, W.; R. Saul; S. De Haes; "Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group," Journal for Information Technology Cases and Applications, USA, 2003



Таблица 2. Перечень универсальных целей организации (Balanced Scorecard) («П» - прямая связь, «К» - косвенная связь)

Перспективы BSC	Цели и задачи организации	Связь с задачами руководства		
		Получение выгоды	Оптимизация рисков	Оптимизация ресурсов
Финансы	1. Отдача от инвестиций для заинтересованных сторон	П		К
	2. Портфель конкурентоспособных товаров и услуг	П	П	К
	3. Управляемые бизнес-риски (защита активов)		П	К
	4. Соответствие внешним законам и регулирующим нормам		П	
	5. Финансовая прозрачность	П	К	К
Заказчик	6. Клиентоориентированная сервисная культура	П		К
	7. Непрерывность и доступность бизнес-услуг		П	
	8. Гибкая реакция на изменяющиеся условия ведения бизнеса	П		К
	9. Принятие стратегических решений на основе информации	П	П	П
Внутреннее управление	10. Оптимизация затрат на предоставление услуг	П		П
	11. Оптимизация функциональности бизнес-процессов	П		П
	12. Оптимизация затрат бизнес-процессов	П		П
	13. Управление программами бизнес-изменений	П	П	К
	14. Операционная производительность персонала	П		П
Обучение и развитие	15. Соблюдение внутренних политик		П	
	16. Квалифицированный и мотивированный персонал	К	П	П
	17. Культура долгосрочных инноваций продуктов и бизнеса	П		

Для приоритизации целей и задач организации, в качестве примера, можно использовать данный перечень, а для ранжирования простую шкалу от «0» до «3», где «0» – не важно, «1» – мало важно, «2» – важно, «3» – очень важно. При необходимости этот перечень можно корректировать, убирая или добавляя варианты, присущие конкретной организации.

Для нашего примера со Стратегией развития отрасли ИТ РФ я использовал следующую таблицу соответствия универсальных целей (на основе измерений в системе сбалансированных показателей) ключевым задачам государственной политики РФ, которым должно способствовать развитие отрасли информационных технологий (таблица 3 ниже).

Таблица 3. Соответствие универсальных целей организации (BSC) ключевым задачам государственной политики РФ

Перспективы	№	Цели и задачи (BSC)	Ключевые задачи гос. политики РФ (текст из Стратегии)
Финансовые	1	Повышение отдачи от инвестиций для заинтересованных сторон	Увеличение инвестиционной привлекательности российской экономики и снижение уровня коррупции.
	2	Увеличение портфеля конкурентоспособных товаров и услуг	Увеличение в 1,3 раза доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в валовом внутреннем продукте к 2018 году. Поддерживать средний темп роста отрасли информационных технологий на уровне, значительно превышающем средний темп роста валового внутреннего продукта (не менее чем в 3 раза за весь период), увеличить количество высокотехнологичных рабочих мест в российской отрасли информационных технологий с 300 тыс. мест в 2012 году до 700 тыс. мест к 2020 году, а также обеспечить рост объема производства отечественной продукции и услуг в сфере информационных технологий с 270 до 620 млрд. рублей.
	3	Управление бизнес-рисками (например, защита активов)	Снижение зависимости экономики страны от сырьевого экспорта за счет увеличения экспорта продукции отрасли информационных технологий до 11 млрд. долларов США.
	5	Повышение финансовой прозрачности бизнеса	Повышение прозрачности принятия решений в государственном секторе, повышение прозрачности работы бизнеса.
Относительно потребителей	6	Ориентация на клиентов	Повышение в 1,4 - 1,5 раза размера реальной заработной платы к 2018 году.
	9	Принятие стратегических решений на основе информации	Совершенствование системы статистического учета.



Перспективы	№	Цели и задачи (BSC)	Ключевые задачи гос. политики РФ (текст из Стратегии)
Внутренние	14	Операционная производительность персонала	Увеличение числа новых высокопроизводительных рабочих мест до 25 млн. мест к 2020 году. Увеличение в 1,5 раза производительности труда к 2018 году, в том числе посредством применения информационных технологий за счет совершенствования бизнес-процессов и повышения производительности труда в различных отраслях экономики. Повышение производительности труда за счет ускоренного внедрения информационных технологий в важнейшие сферы экономики и улучшению общего инвестиционного климата в России.
	16	Квалифицированный и мотивированный персонал	Увеличение до 0,3 доли высококвалифицированных работников в общем числе квалифицированных кадров, в том числе посредством создания новых рабочих мест в сфере информационных технологий и других отраслях с повышенными требованиями к квалификации работников.
Обучение и развитие	17	Культура инноваций продуктов и бизнеса	Включение 5 российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов к 2020 году и увеличению доли публикаций российских исследователей в общем количестве публикаций в мировых научных журналах до 2,44 процента к 2015 году, в том числе посредством развития информационных технологий в образовании

Шаг 3. Цели организации связываются с целями ИТ

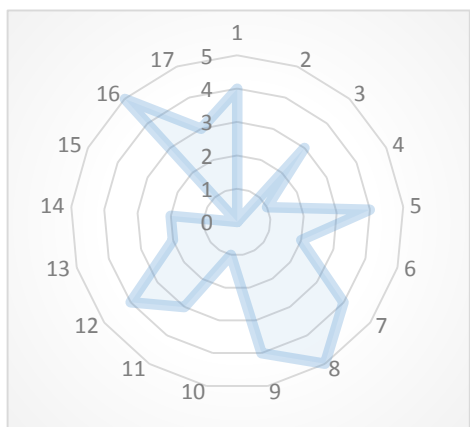
Достижение целей организации требует получения ряда ИТ-результатов, которые описываются ИТ-целями. При этом под ИТ понимаются информационные и связанные с информацией технологии, а ИТ-цели также структурируются по перспективам системы сбалансированных показателей ИТ. COBIT 5 определяет 17 ИТ-целей, а также их соответствие целям организации, то есть каждая цель организации поддерживается определенными целями ИТ (см. таблицу 1).

Разумеется, ИТ-результаты являются не единственной составляющей достижения цели организации. Все другие функциональные блоки организации, например, такие как финансы и маркетинг, также вносят свой вклад в достижение целей организации, но здесь мы рассматриваем только ИТ-деятельность и цели ИТ.

В нашем примере со Стратегией развития отрасли ИТ РФ я получил следующий набор наиболее важных целей и задач отрасли ИТ, способствующих решению ключевых задач государственной политики РФ (таблица 4).

Таблица 4. Наиболее важные цели и задачи отрасли ИТ, способствующие решению ключевых задач государственной политики РФ

Перспективы	Цели и задачи ИТ	Балл
Финансовые	1. Соответствие между ИТ- и бизнес-стратегиями	6.5
	5. Получение выгод от инвестиций с использованием ИТ и портфеля услуг	5.5
Относительно потребителей	7. Предоставление ИТ-услуг в ответ на бизнес-требования	6
	8. Адекватное использование приложений, информации и технических решений	7
Внутренние	9. Гибкость ИТ	6.5
	12. Обеспечение работы и поддержка бизнес-процессов, путем интеграции приложений и технологий в бизнес-процессы	5.5
Обучение и развитие	16. Компетентный и мотивированный бизнес и ИТ персонал	7.5



Из таблицы 4 видно, что наиболее приоритетными целями и задачами отрасли ИТ, по степени их важности для решения ключевых задач государственной политики РФ, должны являться:

1. Компетентный и мотивированный бизнес и ИТ персонал (№16).
2. Адекватное использование приложений, информации и технических решений (№8).
3. Соответствие между ИТ- и бизнес-стратегиями (№1).
4. Гибкость ИТ (№9).
5. Предоставление ИТ-услуг в ответ на бизнес-требования (№7).
6. Получение выгод от инвестиций с использованием ИТ и портфеля услуг (№5).
7. Обеспечение работы и поддержка бизнес-процессов, путем интеграции приложений и технологий в бизнес-процессы (№12).

Шаг 4. Цели ИТ связываются с целями факторов влияния

Достижение целей ИТ возможно только при успешном применении факторов влияния, которые включают в себя процессы, организационные структуры и информацию, и для каждого фактора влияния можно определить набор конкретных целей, которые связываются с целями ИТ.

Процессы являются одним из факторов влияния, а COBIT 5 определяет связь между целями ИТ и процессами, в которых указаны цели процессов (процессы COBIT 5 описывают всю сферу деятельности, и бизнеса, и ИТ, по руководству и управлению ИТ в организации).

Как было отмечено выше, методология COBIT определяет однозначную связь между целями ИТ и процессами руководства и управления различными областями ИТ, которые подразумевают те или иные инициативы, инвестиции, проекты и необходимые ресурсы ИТ.

Результат

Таким образом, приоритезируя потребности заинтересованных сторон и цели организации, мы, по цепочке вышеизложенных связей, получаем приоритезированную картину руководства и управления ИТ для всего предприятия.

Диаграмма на рисунке 1 ниже демонстрирует модель приоритезации процессов COBIT 5, созданную на базе приоритезации целей и задач Стратегии развития отрасли ИТ, способствующих решению ключевых задач государственной политики РФ.

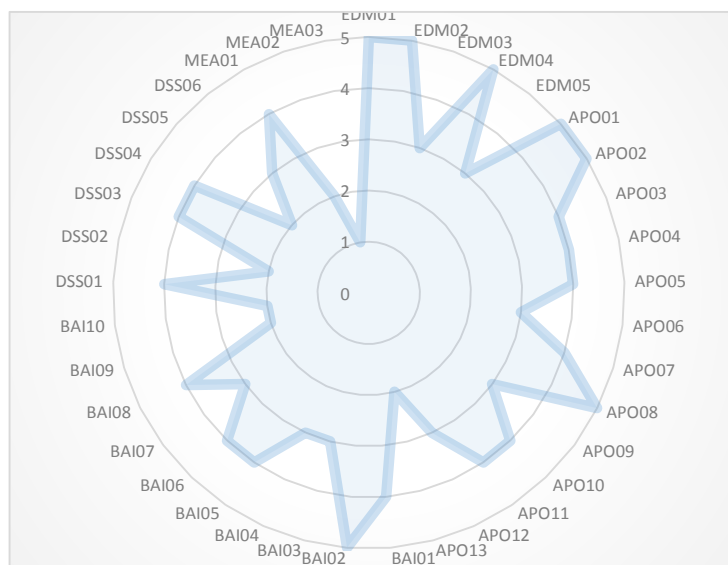
Эта модель наглядно иллюстрирует, какие процессы РУИТ/GEИТ более, а какие менее важны для успешного достижения целей и задач Стратегии. Шкала важности процессов приведена в таблице 5 ниже.

Таблица 5. Шкала приоритетности/важности процессов

Балл	Описание важности
1	Процесс не является важным для успешного достижения целей и задач Стратегии.
2	Процесс не полностью соответствует текущим требованиям, тем не менее, развитие данного процесса не окажет значительного влияния на достижение целей и задач Стратегии.
3	Процесс не требует дополнительного внимания, достаточна поддержка процесса на текущем уровне развития.
4	Процесс важен для успешного достижения целей и задач Стратегии. Необходимо обратить внимание на совершенствование и дальнейшее развитие данного процесса.
5	Процесс чрезвычайно важен для успешного достижения целей и задач Стратегии. Недостаточное внимание к данному процессу может в значительной степени повлиять на успешное достижения целей и задач Стратегии.

Данная градация не является соответствием шкалы модели уровня зрелости (CMM – Capability Maturity Model) ИТ-процессов COBIT, а введена для относительной оценки и сравнения с текущими и целевыми значениями уровня зрелости ИТ-процессов организации.

Рис. 1. Модель приоритезации процессов РУИТ/GEИТ, необходимых для успешного достижения целей Стратегии развития отрасли ИТ РФ



Полученная модель наглядно демонстрирует, что наиболее важными (5 баллов) являются процессы домена высокоуровневого руководства ИТ – «Оценка, направление и мониторинг (EDM)»:

- Обеспечение получения выгоды от ИТ (EDM02);
- Обеспечение создания и развития корпоративной системы управления ИТ (EDM01);
- Обеспечение оптимизации ресурсов (EDM04);

а также, процессы домена управления – «Координация, планирование и организация (APO)», такие как:

- Управление подходом к управлению ИТ (APO01);
- Управление стратегией (APO02);
- Управление отношениями (APO08).

Заключает список наиболее важных процесс домена «Разработка, приобретение и внедрение (BAI)»:

- Управление определением требований (BAI02).

Менее, но тоже важными (4 балла), являются процессы среднеуровневого (т.е. не государственного, а уровня предприятий/организаций) управления, такие как:

- Управление архитектурой ИТ предприятия (APO03);
- Мониторинг, оценка и анализ производительности и соответствия (MEA01);
- Управление качеством (APO11);
- Управление инновациями (APO04);
- Управление персоналом ИТ (APO07);
- и т.д. (см. таблицу 6 на следующей странице).



Таблица 6 содержит полный список наиболее важных процессов руководства и управления ИТ, способствующих достижению целей Стратегии отрасли ИТ РФ и решению ключевых задач государственной политики РФ:

Абс. Балл	Домен	Код	Название процесса
Процесс чрезвычайно важен для успешного осуществления целей и задач Стратегии			
43	Оценка, направление и мониторинг	EDM02	Обеспечение получения выгоды от ИТ
43	Координация, планирование и организация	APO01	Управление подходом к управлению ИТ
42		APO02	Управление стратегией
41		APO08	Управление отношениями
40	Оценка, направление и мониторинг	EDM01	Обеспечение создания и развития корпоративной системы управления ИТ
39		EDM04	Обеспечение оптимизации ресурсов
39	Разработка, приобретение и внедрение	BAI02	Управление определением требований
Процесс важен для успешного осуществления целей и задач Стратегии			
38	Координация, планирование и организация	APO03	Управление архитектурой ИТ предприятия
38	Мониторинг, оценка и анализ	MEA01	Производительности и соответствия
37	Координация, планирование и организация	APO11	Управление качеством
36		APO04	Управление инновациями
36		APO07	Управление персоналом ИТ
35	Разработка, приобретение и внедрение	BAI01	Управление программами и проектами
35	Предоставление, обслуживание и поддержка	DSS04	Управление непрерывностью
34	Разработка, приобретение и внедрение	BAI05	Управление обеспечением организационных изменений
33	Координация, планирование и организация	APO05	Управление портфелем инвестиций
32	Разработка, приобретение и внедрение	BAI08	Управление знаниями
31		BAI06	Управление изменениями
30	Координация, планирование и организация	APO10	Управление подрядчиками
30	Предоставление, обслуживание и поддержка	DSS01	Управление эксплуатацией ИТ
30		DSS03	Управление проблемами

Примечание. Каскад целей (то есть таблицы соответствия между целями организации и целями ИТ, а также между последними и факторами влияния, включая процессы) не является истиной в последней инстанции, и не должен быть использован буквально, но скорее, как некая подсказка. На это есть ряд причин, например:

- Каждая организация по-разному расставляет приоритеты целей, и эти приоритеты могут меняться со временем.
- Таблицы соответствия не различаются по масштабу или области деятельности организации. Они представляют собой «общий знаменатель» того, как взаимосвязаны различные уровни целеполагания.
- Индикаторы, которые используются в таблицах соответствия, характеризуются только двумя «дискретными» уровнями важности и значимости, в то время как в реальности градация будет скорее непрерывной.