



**Приоритизация ИТ** – это уникальная методика и инструмент, полностью основанные на идеях методологии COBIT, позволяющие быстро, эффективно и достоверно определить наиболее приоритетные/важные области ИТ, на которых организации необходимо сфокусировать свои усилия (инициативы, инвестиции, проекты, ресурсы и время) для скорейшего достижения поставленных перед ней целей и задач.

**Предназначено для тех, кому необходимо:**

- создать стратегию развития ИТ на базе целей и задач бизнеса;
- сформулировать и приоритизировать требования бизнеса к ИТ;
- оценить соответствие ИТ целям и задачам бизнеса;
- оптимизировать инвестиции/затраты/усилия/время/ресурсы в/на ИТ.

### Шаг 1. Определение заинтересованных сторон

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

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

*Примечание.* 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.

### Шаг 2. Определение потребностей заинтересованных сторон



Потребности заинтересованных сторон связаны с набором универсальных целей организации, разработанных на основе измерений в системе сбалансированных показателей (Balanced Scorecard<sup>1</sup>), 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 **Приложении №1** ниже.

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 вашей организации.

*Примечание.* Заполнение приложенной анкеты из 17 пунктов занимает в среднем 5-15 минут, не более.

### 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 измерениям сбалансированной карты показателей ИТ. COBIT 5 определяет 17 ИТ-целей, представленных в **Приложении №2** ниже, а также их соответствие целям организации, т.е. каждая цель организации поддерживается определенными целями ИТ.

*Примечание.* 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.

<sup>1</sup> Kaplan, Robert S.; David P. Norton; The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard University Press, USA, 1996



## Результат

Таким образом, приоритизируя потребности заинтересованных сторон и цели организации, мы, по цепочке вышеизложенных связей, получаем приоритизированную картину управления ИТ, используя следующую шкалу важности ИТ- процессов, инициатив и т.п.:

Оценка	Описание важности
1	Процесс оценивается как не являющийся критически важным для деятельности организации.
2	Процесс оценивается как не полностью соответствующий текущим требованиям. Тем не менее, развитие данного процесса не окажет значительного влияния на выполнение бизнес-целей и задач организации.
3	Процесс не требует дополнительного внимания, текущий уровень зрелости процесса оценивается как удовлетворительный. Достаточна поддержка процесса на текущем уровне развития.
4	Процесс оценивается как важный для деятельности организации. Необходимо обратить внимание на совершенствование и дальнейшее развитие данного процесса.
5	Процесс оценивается как чрезвычайно важный для деятельности организации на текущем этапе. Недостаточное внимание к данному процессу может в значительной степени повлиять на способность организации реализовать свои бизнес-цели и задачи.

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

*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.

## Приложение №1. Перечень универсальных целей организации (Balanced Scorecard)

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
	10. Оптимизация затрат на предоставление услуг	П		П
Внутреннее управление	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
	15. Соблюдение внутренних политик		П	
Обучение и развитие	16. Квалифицированный и мотивированный персонал	К	П	П
	17. Культура долгосрочных инноваций продуктов и бизнеса	П		

*Примечание.* Связь с тремя главными задачами руководства – получением выгод, оптимизацией рисков и оптимизацией ресурсов («П» означает прямую связь, а «К» косвенную, то есть менее сильную).

## Приложение №2. Цели ИТ

Перспективы BSC	Цели информационных и связанных с информацией технологий
Финансы	1. Соответствие между ИТ- и бизнес-стратегиями
	2. Следование внешнему законодательству и регулирующим требованиям в области ИТ и поддержка бизнес-соответствия
	3. Лидирующая роль высшего руководства в принятии решений в области ИТ
	4. Управляемые бизнес-риски, связанные с использованием ИТ
	5. Реализация выгод от портфеля ИТ инвестиций и услуг
	6. Прозрачность ИТ-затрат, выгод и рисков
Заказчик	7. Предоставление ИТ-услуг в ответ на бизнес-требования
	8. Адекватное использование приложений, информации и технических решений
Внутреннее управление	9. Гибкость ИТ
	10. Безопасность информации, обрабатываемой инфраструктуры и приложений
	11. Оптимизация ИТ-активов, ресурсов и способностей
	12. Обеспечение работы и поддержка бизнес-процессов, путем интеграции приложений и технологий в бизнес-процессы
	13. Извлечение выгоды из программ и проектов, выполняемых в рамках сроков, бюджета и соответствующих требованиям и стандартам качества
	14. Доступность надежной и нужной информации для принятия решений
Обучение и развитие	15. Соблюдение внутренних политик
	16. Компетентный и мотивированный бизнес и ИТ персонал
	17. Знания, экспертиза и инициативность для осуществления бизнес-инноваций

Приложение №3. Процессы руководства и управления ИТ COBIT 5

