



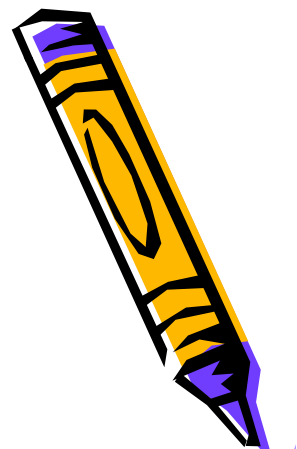
Тема: КОНЦЕПЦІЯ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ІНФОРМАЦІЙНИМИ
ТЕХНОЛОГІЯМИ
(IT Governance)

Питання:

1. Історія розвитку IT Governance
2. Поняття системи управління IT
3. Створення системи управління IT на підприємстві
4. Стандарти і методики IT Governance
5. Корпоративне управління IT за міжнародним стандартом ISO/IEC 38500
6. Висновки



1. Історія розвитку IT Governance



Етапи розвитку



Перший етап (початок 90-х років минулого століття);

Другий етап - середина 90-х;

Третій етап - 1996 р. - 1998 р. - віховий;

Четвертий етап - кінець 90-х;

П'ятий етап - початок нового тисячоліття.



Перший етап - становлення та розвиток концепції корпоративного управління (Corporate Governance) (початок 90-х років)

Корпоративне управління - режим регулювання в корпорації, який забезпечує ефективне використання капіталу й урахування корпорацією інтересів широкого кола зацікавлених осіб, передусім власників та інвесторів

Мета - гарантувати те, що наймані працівники (менеджери корпорації) діють виключно виходячи з інтересів власників корпорації та інших зацікавлених осіб.



Перший етап (продовження) - кількісне накопичення ІТ-активів підприємств

- **зростаюча вартість ІТ** (системи за десятки і сотні млн. дол., багаторічні контракти на аутсорсинг на млрд. дол.);
- **зростаючі ризики**, пов'язані з впровадженням таких дорогих і масштабних систем;
- **децентралізація й ускладнення управління ІТ**, пов'язана з глобалізацією бізнесу і ускладненням взаємин між компаніями партнерами, постачальниками і замовниками;
- **зростаюча залежність бізнесу від ІТ** (телекомунікації, ERP-системи, електронний документообіг тощо).



Другий етап (середина 90-х)

- усвідомлена необхідність регулювати відносини між ІТ-менеджерами як виконавцями і керівництвом корпорації як замовником.

На цьому етапі виникло поняття і практика **IT Governance** (управління ІТ).



IT Governance



"governance" означає "управління", процес утримання під контролем .

"management" перекладається так само.

У чому ж різниця?

governance - прийняття рішень про те, **ЩО** і **ЯК** робити,

management - управління що дозволяє реалізувати намічені плани.

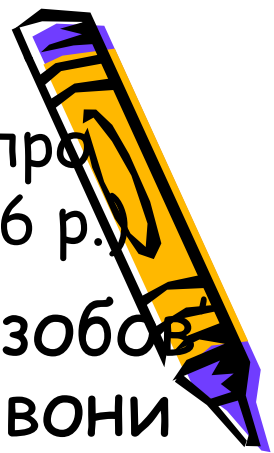
Разом вони становлять цикл планування й реалізації будь-яких управлінських заходів усередині ІТ-служби підприємства.



Третій етап - виховий у становленні

IT Governance - Конгресом США прийнято закон про реформу управління ІТ - АКТ Клінгера-Коена (1996 р.)

- усі державні агентства, інвестуючи в ІТ, зобов'язані фокусуватися на результатах, яких вони досягають.
- побудова ІТ-процесів, повинна гарантувати максимізацію віддачі й мінімізацію ризиків від використання ІТ.
- цей АКТ зробив посаду СІО (Chief Information Officer) обов'язковою для державних організацій США і визначив сферу відповідальності СІО.



Третій етап (продовження)

У 1998 р. за ініціативою асоціації **ISACA** (Information Systems Audit and Control Association) і пов'язаної з нею фундації **ISACF** (Information Systems Audit and Control Foundation), заснованої в 1976 р. для проведення досліджень у сфері управління ІТ, було створено **IT Governance Institute (ITGI)**, який почав розробляти й популяризувати методологію управління інформаційними технологіями/ інформаційною інфраструктурою.

Асоціація **ISACA** — міжнародна організація зі штаб-квартирою в США була заснована в 1969 році для фінансових аудиторів для контролю ІТ, яка нині об'єднує більше 22 тис. членів з представництвами більше ніж у 100 країнах світу.

ISACA є провідною світовою професійною організацією світу, яка охоплює всі рівні ІТ: організацію; управління; практичне застосування.

Асоціація є світовим лідером з розробки і розповсюдження стандартів з аудиту ІТ, її стратегічний альянс з іншими асоціаціями та консалтинговими компаніями у сферах фінансово-господарської діяльності, бухгалтерського обліку й аудиту ІТ забезпечує максимальну інтеграцію і відповідність вимогам власників бізнес-процесів.



Четвертий етап (кінець 90-х) характеризується:

- впровадженні масштабних ERP-систем,
- величезними інвестиціями в ІТ-інфраструктуру,
- надмірними надіями на Internet і електронну комерцію.

2000 р. став переломним для всієї ІТ-галузі. Завершився період більш ніж щедрих витрат на розв'язання "проблеми 2000 р."

У тому ж році відбувся "обвал" на ІТ-ринку і значно уповільнились темпи зростання галузі.



Четвертий етап (продовження)

Настало розуміння того, що величезні витрати на ІТ принесли реальні результати лише тим, хто реально практикував ІТ Governance:

- пов'язуючи використання ІТ з інноваціями у сфері управління,
- зосереджуючи ІТ у тих бізнес-сферах, які мають максимальний потенціал скорочення витрат,
- шукаючи специфічні для своєї галузі точки максимально ефективного застосування ІТ,
- розставляючи пріоритети розвитку ІТ відповідно до планів розвитку бізнесу.



П'ятий етап (початок нового тисячоліття) характеризується:

радикальним скороченням ІТ- бюджетів компаній і організацій по всьому світу,

і, як наслідок,

необхідністю раціонального використання скорочених бюджетів,

а, разом із тим,

зростанням попиту на ІТ Governance





2. *Поняття системи управління ІТ*



Система управління ІТ (*IT Governance*)
нині визнається фахівцями як ключова
частина системи управління
підприємством (*Enterprise Governance*)



Enterprise Governance: набір обов'язків і
методів, використовуваних керівництвом і
топ-менеджментом з метою забезпечення
стратегічного управління, що гарантує
досягнення поставлених цілей при
адекватному управлінні ризиками й
відповідальним управлінням ресурсами



Enterprise Governance

Основні принципи

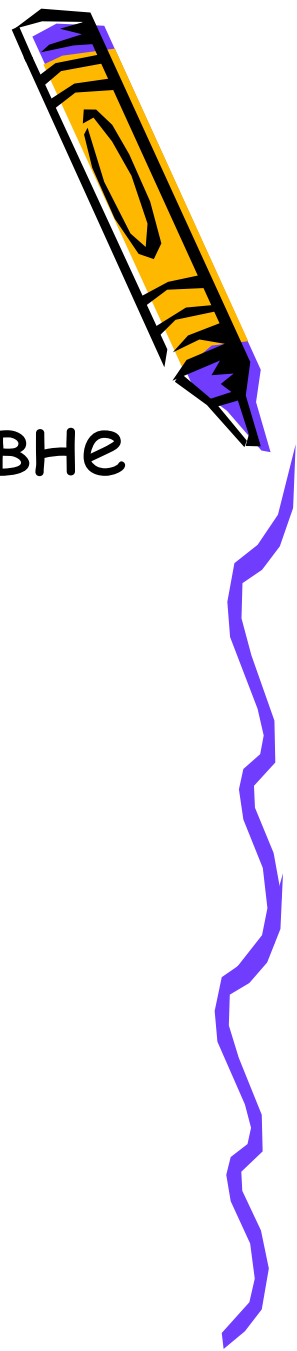
- Стратегічне управління
- Підзвітність і відкритість
- Ролі й відповідальність організації
- Узгодженість

Призначення

- Забезпечення повноти цілісності системи звітності (фінансової й нефінансової)
- Залучення незалежного аудиту
- Наявність адекватного управління для:
 - Фінансового контролю
 - Моніторингу ризиків
 - Відповідності законодавству й нормативам
 - Операцій
 - Зв'язків (внутрішніх і зовнішніх)
 - Інтеграції стратегічного планування й узгодження



Складовими Enterprise Governance є:

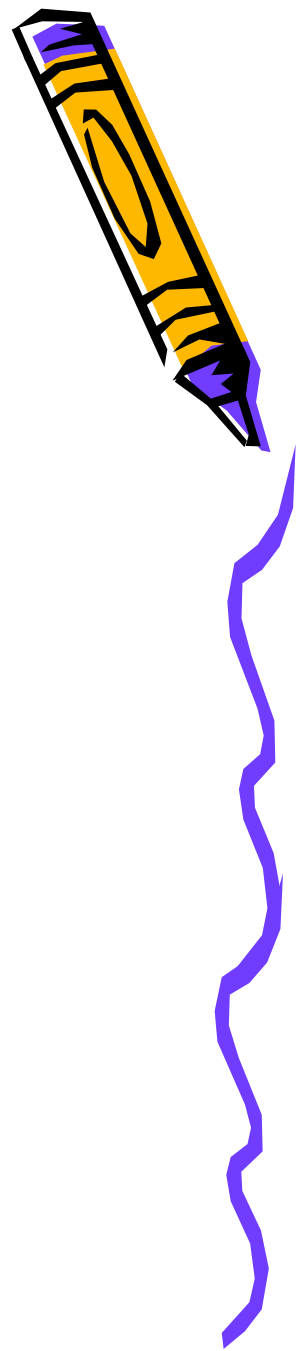


- Corporate Governance (корпоративне управління)
- IT Governance (управління ІТ)



Corporate Governance (корпоративне управління)

Система керування й контролю
організацією (за стандартом ISO
38500)



Corporate Governance:



Основні принципи

- Захист прав акціонерів
- Незалежність
- Підзвітність і відкритість
- Ролі й відповідальність ради директорів

Призначення

- Забезпечення повноти й цілісності системи бухгалтерської й фінансової звітності
- Залучення незалежного аудиту
- Наявність адекватного управління для:
 - Фінансового контролю
 - Моніторингу ризиків
 - Відповідності законодавству й нормативам



Корпоративне управління ІТ

(за стандартом ISO 38500)



Система керування й контролю сучасного й майбутнього використання ІТ.

Корпоративне управління ІТ включає оцінку й управління використанням ІТ для підтримки організації і моніторингу цього використання, аби досягти планів. Це включає стратегію і політику в галузі використання ІТ в межах організації.



IT Governance:

Основні принципи

- Узгодження IT-стратегії з корпоративною стратегією
- Створення значимої IT-цінності для бізнесу (отримання користі)
- Управління IT-ризиками
- Оцінювання результатів

Призначення

- Забезпечення повноти й цілісності інформаційних систем
- Включення незалежного аудиту
- Наявність адекватного управління для:
 - Моніторингу IT ризиків
 - Управління IT-активами
 - Відповідності законодавству й нормативам
 - Оперативного обліку
- Надання нових можливостей і максимізація вигід від використання IT
- Забезпечення відповідального використання IT-ресурсів



Взаємозв'язок загальних принципів дії IT Governance

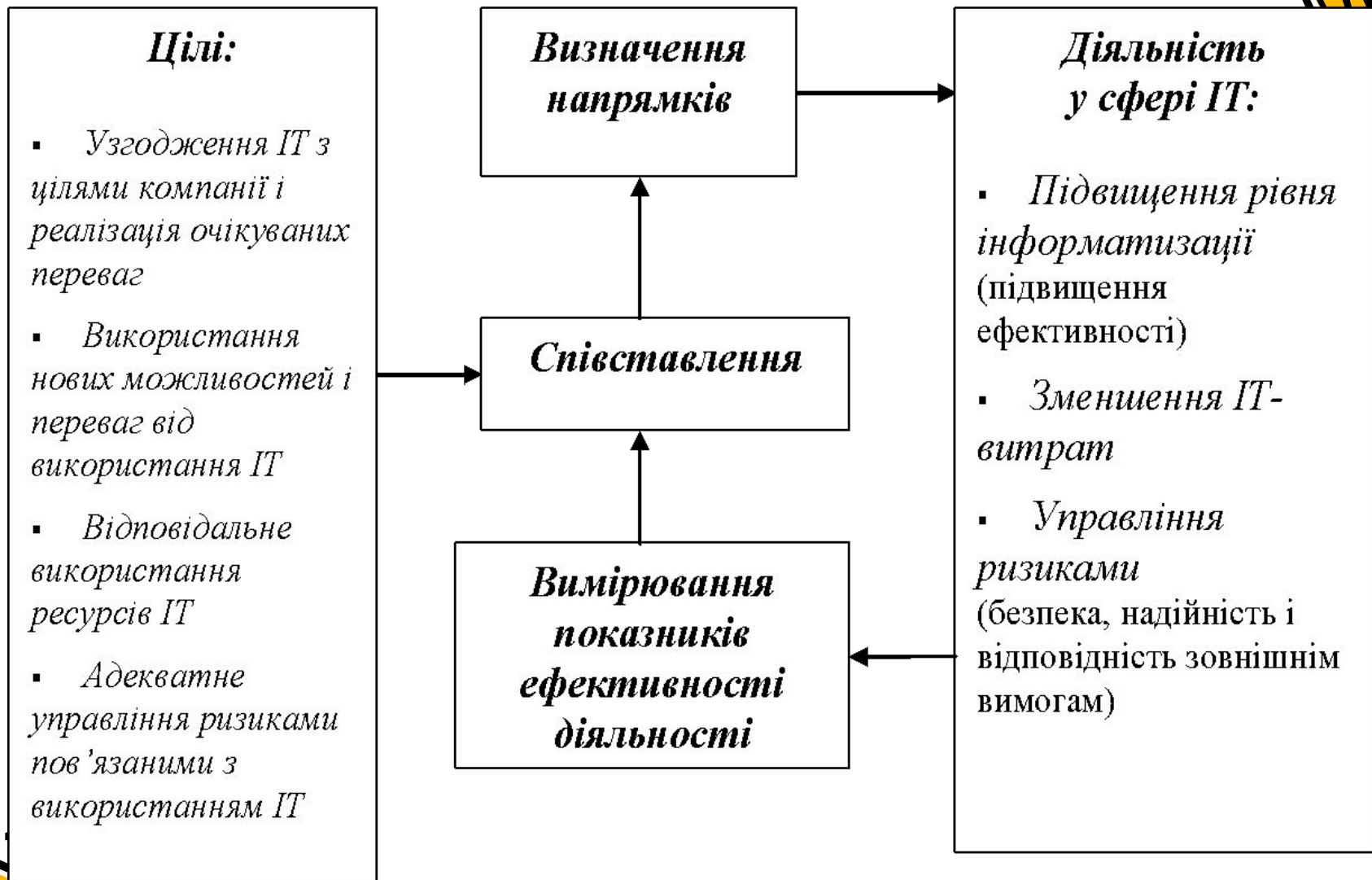


Корпоративне управління ІТ - це система управління й контролю сучасного й майбутнього використання ІТ.

Корпоративне управління ІТ включає оцінку й управління використанням ІТ для підтримки організації і моніторингу цього використання, аби досягти планів. Воно включає стратегію і політику в галузі використання ІТ в межах організації.

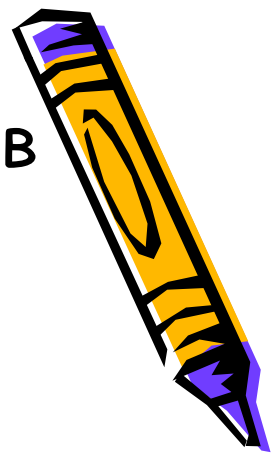


Структура корпоративного управління ІТ



Дотримання основоположних принципів
IT Governance забезпечується:

1. Наявністю лідерства у цій сфері;
2. Створенням відповідної організації;
3. Упровадженню відповідних процесів;
4. Використанням системи відповідних показників.



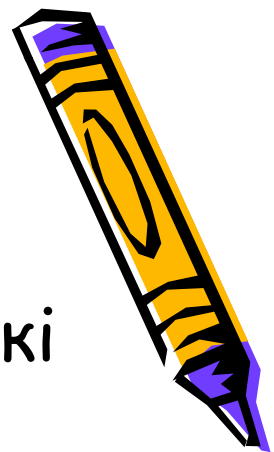
1. Лідерство

(цілепокладання й мотивація)

Основою лідерства є бачення переваг, які приносить ІТ Governance.

Ініціатива у досягненні цілей ІТ Governance повинна виходити від вищого керівництва підприємства, передовсім, - від ради директорів.

Керівники крупних бізнес-одиниць також повинні взяти на себе відповідальність за використання ІТ на користь бізнесу.



2. Організація

(створення умов для максимально тісної взаємодії бізнес-керівників з ІТ-керівниками)

- Введення посади СІО як представника вищого керівництва, відповідального за результати від використання ІТ на різних рівнях управління.
- Створення рад (комітетів) з представників бізнес-керівництва, бізнес-експертів, ІТ-керівництва й ІТ-експертів (на рівні корпорації, в крупних бізнес-підрозділах, в окремих бізнес-областях (продажі, маркетинг тощо).
- Подвійне підпорядкування ІТ-керівників по лініях ІТ і бізнесу. Наприклад, керівник ІТ-проекту може дисциплінарно підкорятися СІО, а в рамках обов'язків по проекту – керівникові бізнес-підрозділу, зацікавленого в цьому проекті.



2. Організація (продовження)

- Перед ІТ-керівниками ставляться цілі пов'язані з успішністю ведення бізнесу (наприклад, зростання продажів). Цим досягається вмотивованість ІТ-керівників до поділу відповідальності за успіхи бізнесу з бізнес-керівниками.
- На бізнес-керівників може бути покладена часткова відповідальність за використання ІТ-сервісів. Наприклад, за упровадження і регулярне оновлення бази даних по клієнтах.



3. Процеси

Сучасний підхід до управління — це процесний підхід, заснований на ідентифікації бізнес-процесів, що перетворюють входи у виходи і забезпечують досягнення поставлених цілей.

Подібний підхід застосовується й в IT Governance.



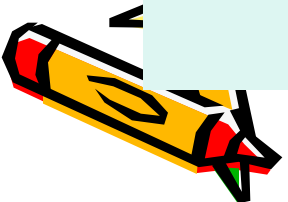
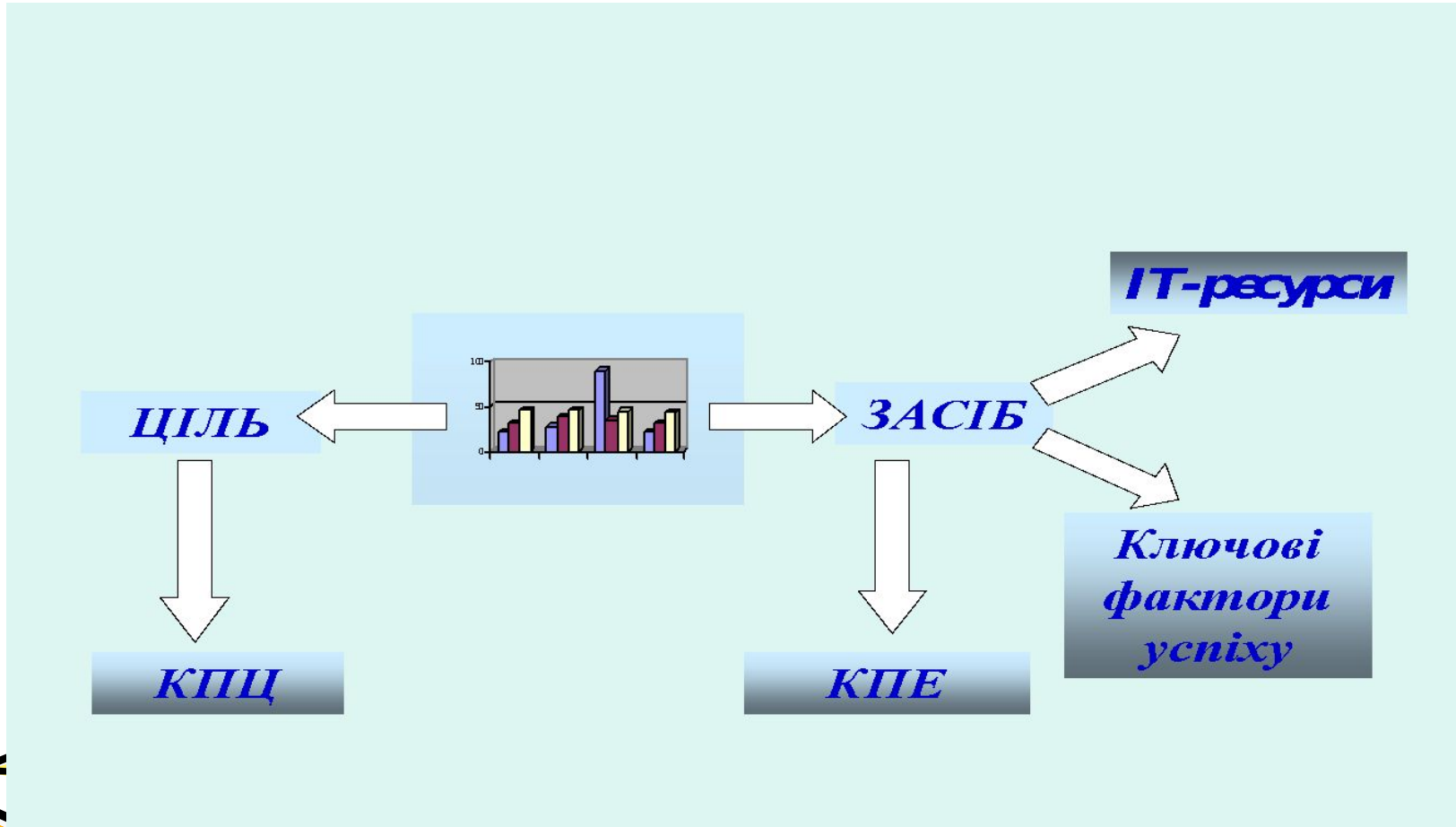
4. Показники IT Governance:

- ключові показники цілей (КПЦ) - характеризують ступінь досягнення поставлених цілей;
- ключові показники ефективності (КПЕ) — характеризують ефективність тих засобів, які використовуються для досягнення цілей.

Ефективність функціонування засобів залежить від виконання деяких умов, які називаються критичними факторами успіху (КФУ).



Взаємозв'язок елементів і показників, використовуваних IT Governance на одному рівні управлінської ієрархії



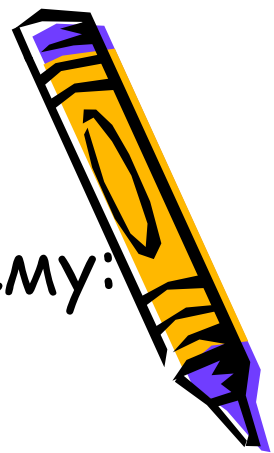
4. Показники IT Governance (продовження)

Показники складаються в ієрархічну систему: засоби використовують деякі ресурси.

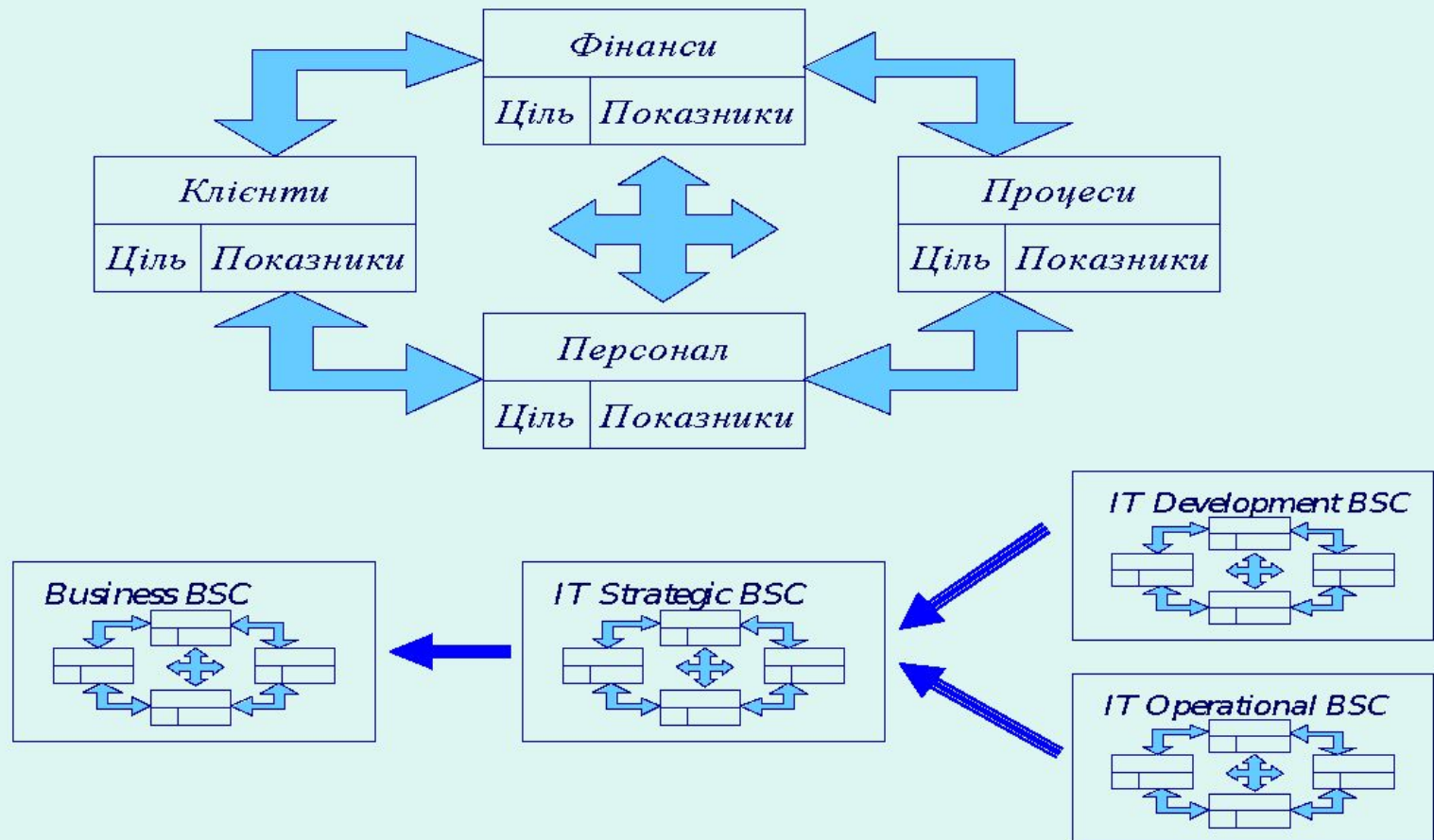
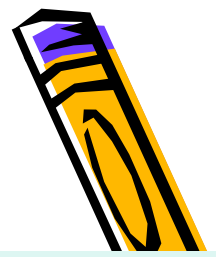
Те, що служить засобом на одному, більш високому рівні, є джерелом цілепокладання для більш низького рівня.

Таким чином будується ієрархія КТЦ, КТЕ і КФУ.

Система ієрархічних КТЦ і КТЕ для IT може бути укладена в структуру, аналогічну збалансованій системі показників (Balanced Scorecard, BSC) за аналогією з управлінням бізнес-системами, де використовується BSC.

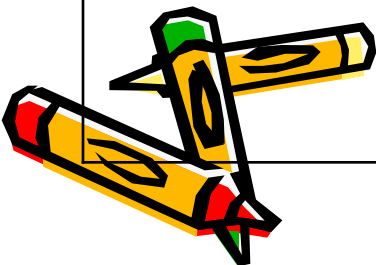
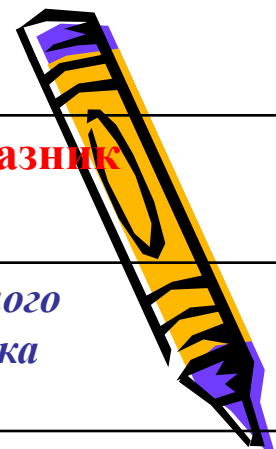


Використання підходу Balanced Scorecards для побудови системи показників IT Governance



Ієрархія цілей

| Категорія цілі | | Ціль | | Показник |
|--------------------------|---|---|---|---|
| Фінансова ціль | ↑ | Підвищити продуктивність праці | | <i>Дохід на одного співробітника</i> |
| Клієнтська ціль | ↑ | Поліпшити якість обслуговування клієнтів | ↑ | <i>Час, необхідний для оформлення замовлення</i> |
| Внутрішні виробничі цілі | ↑ | Підвищити узгодженість роботи підрозділів | | <i>Кількість клієнтів, втрачених через неузгодженість дій персоналу</i> |
| Цілі навчання і розвитку | ↑ | Підвищити комп'ютерну грамотність персоналу | | <i>Коефіцієнт масового перенавчання</i> |
| | | Автоматизувати найбільш критичні бізнес-процеси | | <i>Виконання плану по інвестиціях в ІТ</i> |



Система IT Governance повинна:
забезпечувати інформаційний обмін між
бізнесом й IT,
залучати бізнес-керівництво до вирішення
"технічних" питань з тим, щоб
змінити ставлення топ-менеджменту до
IT-служби як до "чорного ящика", у
якому зникають гроші.



Ідеологи концепції IT Governance, Пітер Уейл і Ричард Вудхем зі Слоанівської школи менеджменту Массачусетського технологічного університету, відзначають, що ефективне управління IT вимагає узгодження трьох факторів:

- бізнес-задач,
- стилю управління,
- цілей компанії.



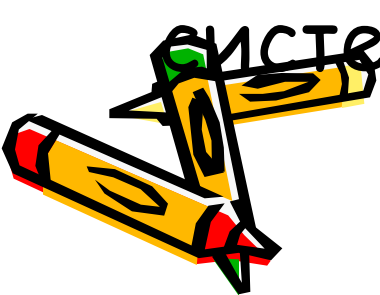
Модель ефективної системи IT Governance Уейла й Вудхема



Модель ефективної системи IT Governance Уейла й Вудхема (продовження)

Кожна компанія ставить перед собою
унікальні цілі й намагається їх допомогтися
за допомогою організації бажаної
поведінки її співробітників на основі
корпоративної культури.

Тому кожна з них має індивідуальний
стиль управління IT- службою, який
залежить від сформованих відносин між
IT і бізнесом, від структури фірми й
системи прийняття рішень.



Модель ефективної системи IT Governance Уейла й Вудхема (продовження)

Особлива увага приділяється:

- розробці показників продуктивності, орієнтованих на бізнес-задачі,
- активно використовуються такі інструменти управління, як IT-комітети,
- укладаються угоди про рівень обслуговування (Service Level Agreement, SLA,)
- створюються процесні групи.

Подібні механізми дозволяють одержувати максимальну віддачу від ресурсів компанії завдяки їх повторному використанню, стандартизації, розробці чітких угод і фінансовій дисципліні.



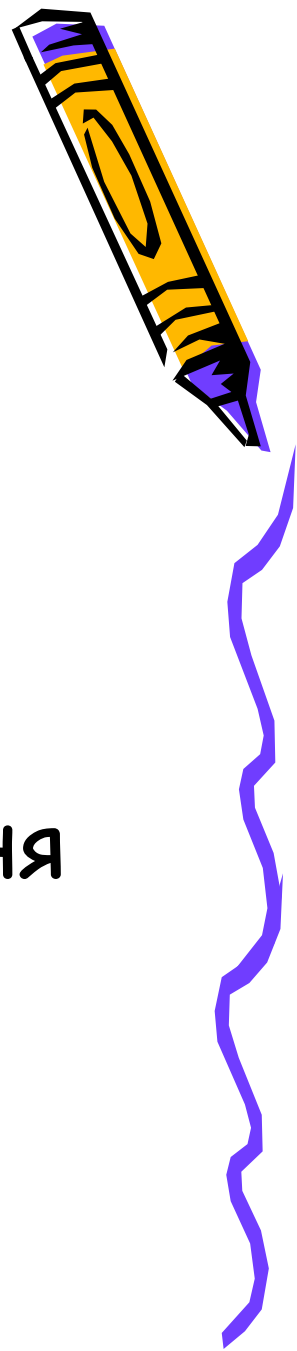


4. Створення системи управління ІТ на підприємстві



Система управління ІТ має відображати індивідуальні особливості компанії, такі як

- цілі,
- культура,
- корпоративний стиль управління тощо



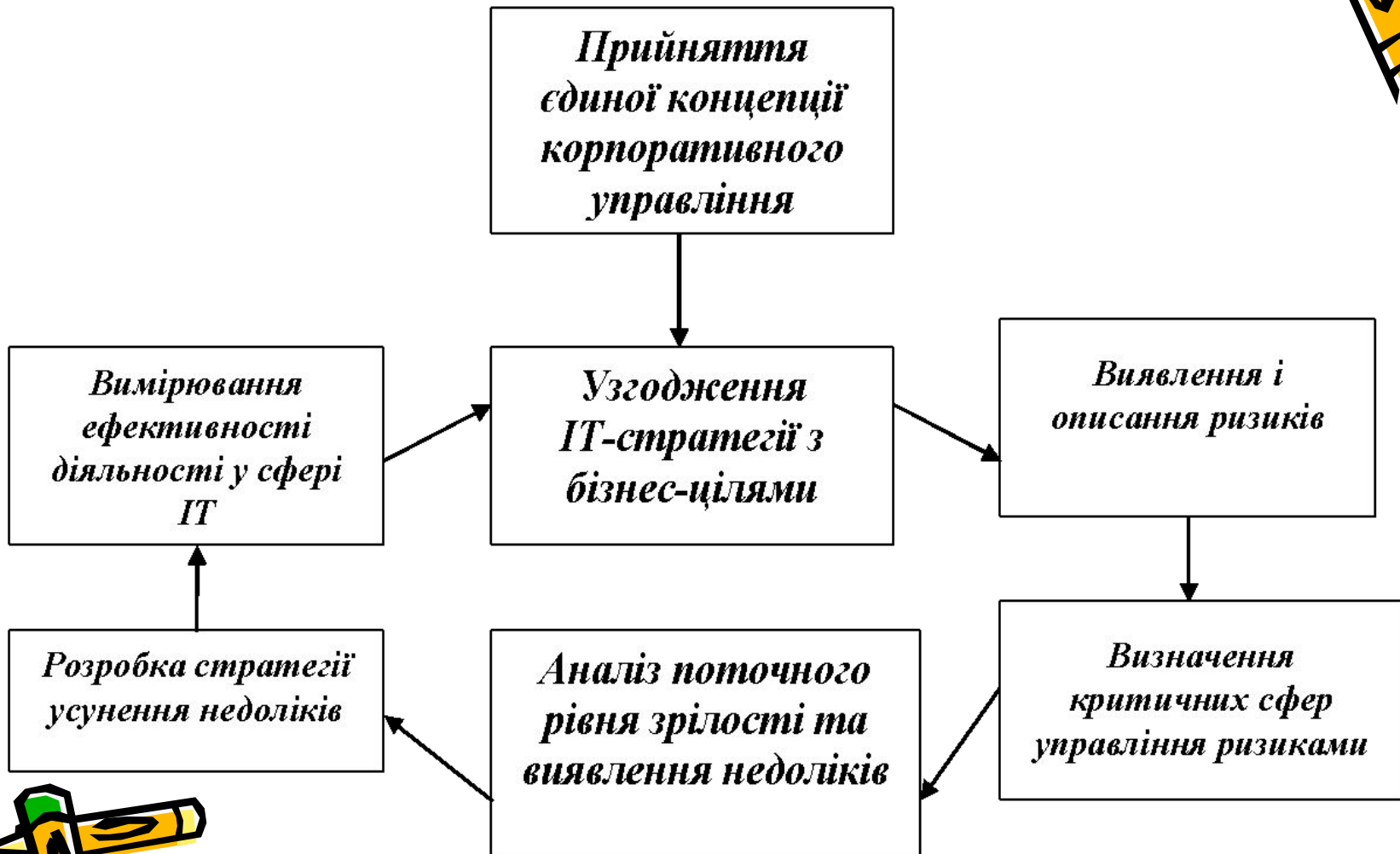
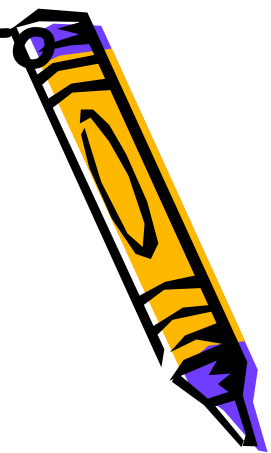
Створення системи IT Governance досить складна задача:

Неможливо швидко переключитися на зовсім нові методи управління,

має сенс починати з найбільш неефективних процесів.



Впровадження процесу корпоративного управління ІТ



Учасники процесу впровадження



а) рівень ради директорів

- Рада директорів
- Комітет з ІТ-стратегії

б) рівень виконавчого керівництва

- Виконавчий директор
- Виконавчі бізнес-керівники
- ІТ-директор

в) комітети рівня виконавчого керівництва

- Керівний комітет по ІТ

Технологічний комітет

Комітет по ІТ-архітектурі

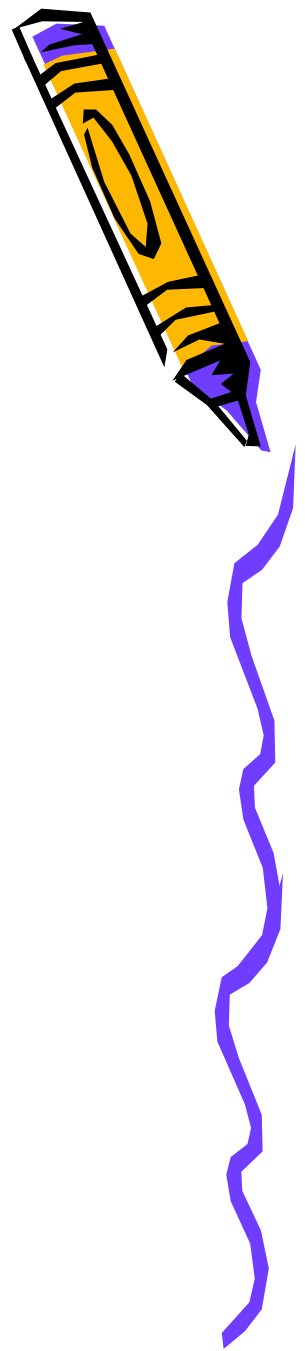


Ролі й зони відповідальності

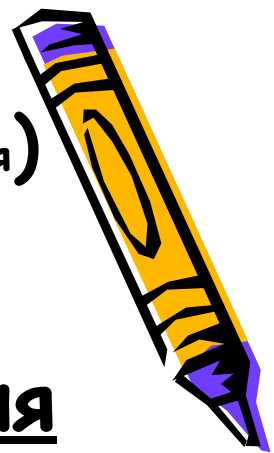
а) рівень ради директорів

Рада директорів має:

- Впевнитися в тому, що керівництво компанії встановило ефективний процес стратегічного планування.
- Затвердити узгоджену стратегію бізнесу й ІТ.
- Впевнитись у тому, що існуюча організаційна структура ІТ-підрозділів відповідає бізнес-цілям компанії.



Ролі й зони відповідальності
а) рівень ради директорів (продовження)



Комітет з ІТ-стратегії має:

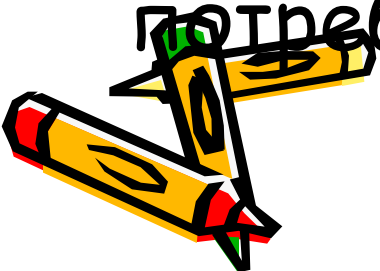
- Визначити стратегічне направлення розвитку ІТ, узгоджене з метою бізнесу в компанії.
- Розробити високорівневу політику у відношенні управління ризиками, фінансування, взаємодії з зовнішніми постачальниками послуг і т.д.
- Контролювати досягнення стратегічної



Ролі й зони відповідальності
б) рівень виконавчого керівництва

Виконавчий директор:

- Забезпечити відповідність ІТ-стратегії цілям бізнесу.
- Забезпечити відповідність діяльності ІТ-підрозділу діяльності бізнес-підрозділу.
- Доводити стратегію і ціль до нижчих рівнів управління компанії.
- Займати проміжні положення між потребами бізнесу та ІТ.



Ролі й зони відповідальності
б) рівень виконавчого керівництва (продовження)

Виконавчі бізнес-керівники

- Розуміти організаційну структуру ІТ-підрозділу, ІТ-інфраструктуру і можливості, що надаються ними.
- Ініціювати формування вимог з боку бізнесу до ІТ і виступати в ролі зацікавленої в них особи (власника).
- Виступати в ролі спонсора основних ІТ-проектів, тобто особи, зацікавленої в результатах проекту та особи, що надає адміністративну підтримку.



Ролі й зони відповідальності

б) рівень виконавчого керівництва (продовження)

ІТ-директор

- Ініціювати розробку ІТ-стратегії та її виконання з метою покращення впевненості в тому, що вимірювані переваги надаються в термін і в межах бюджету як на даний момент, так і в майбутньому.
- Впроваджувати ІТ-стандарти і політики.
- Допомогати виконавчим бізнес-керівникам краще розуміти зв'язки бізнесу з ІТ, витрати на ІТ, технічні проблеми, а також можливості ІТ компанії.



Ролі й зони відповідальності
в) комітети рівня виконавчого керівництва

Керівний комітет з ІТ:

- Визначити пріоритети проектів.
- Оцінити можливість реалізації планів в довгостроковій перспективі.
- Постійно оцінювати здійснювані і заплановані проекти з точки зору забезпечення відповідності ІТ-стратегії.



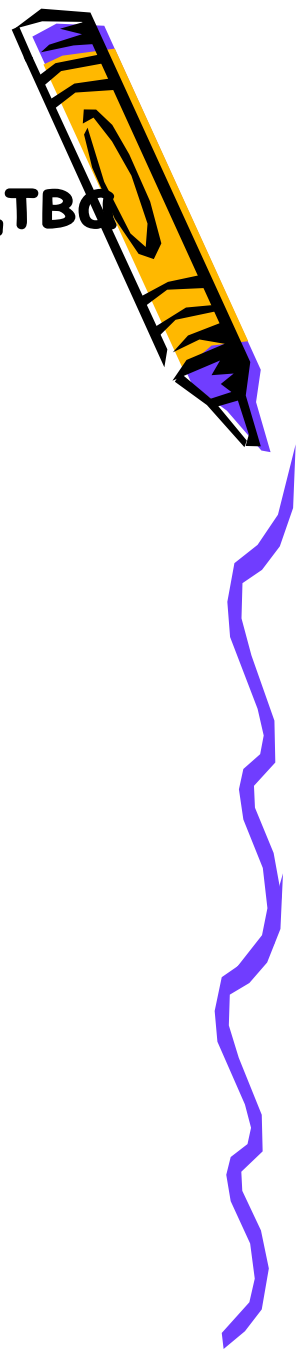
Ролі й зони відповідальності
в) комітети рівня виконавчого керівництва

Технологічний комітет

- Керувати процесом вибору і використанням нових технологій.
- Відстежувати останні розробки в галузі ІТ з погляду важливості для бізнесу компанії.



Ролі й зони відповідальності
в) комітети рівня виконавчого керівництва

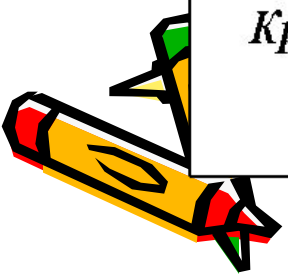
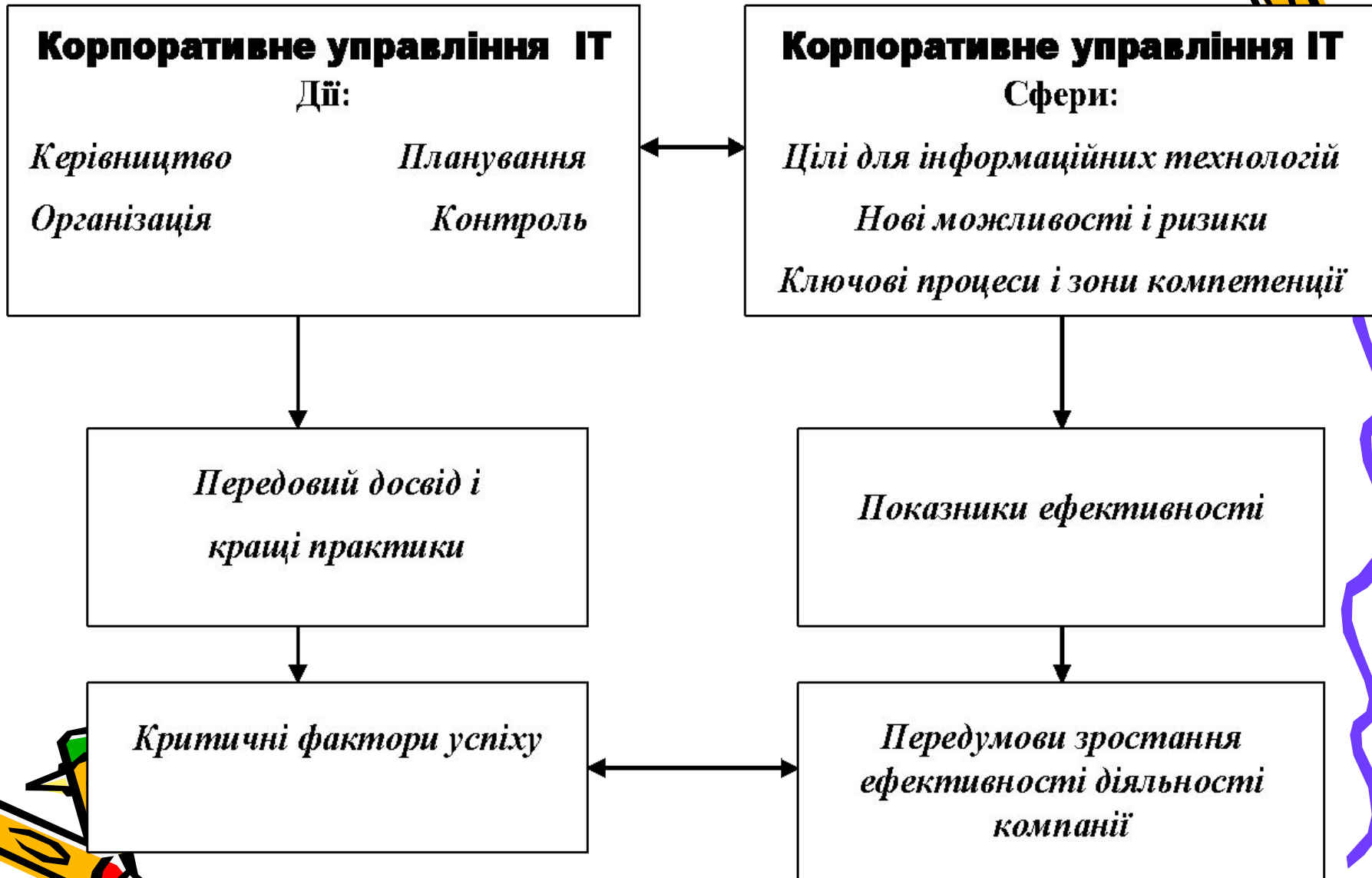


Комітет по ІТ-архітектурі:

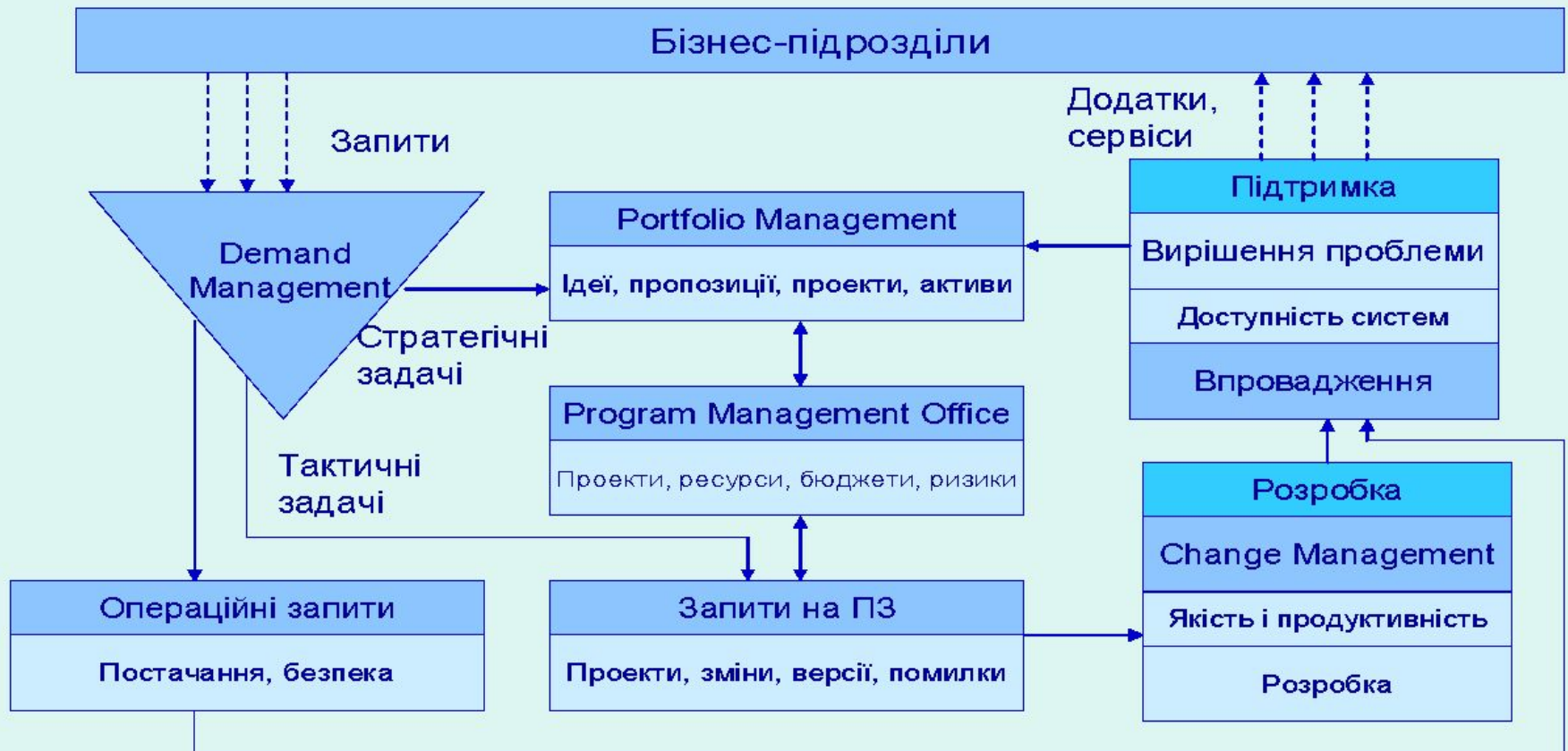
- Керувати процесом вибору архітектури ІТ-систем



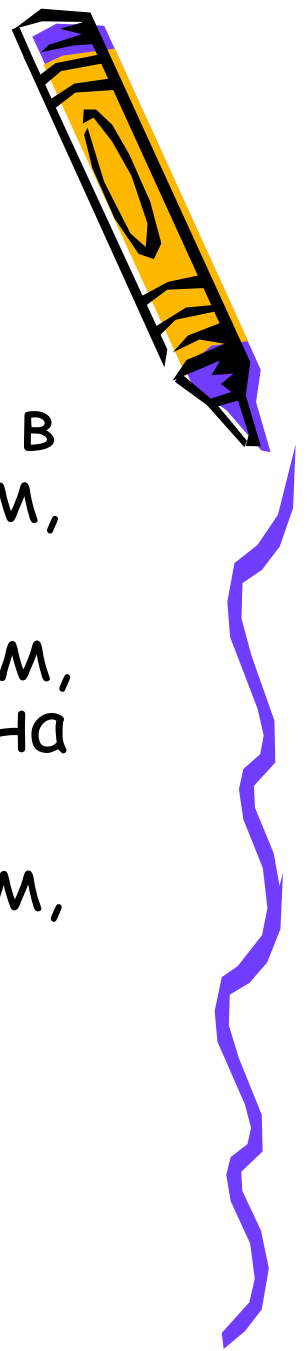
Методологія корпоративного управління ІТ



IT Governance охоплює як стратегічну, так повсякденну діяльність



Процеси, з яких слід починати створення системи IT Governance



1. управління запитами, що надходять в IT-службу від бізнес-підрозділів (тим, що бізнес хоче від IT);
2. управління портфелем проектів (тим, на що витрачаються гроші, виділені на управління);
3. управління програмним офісом (тим, як ведуться IT-проекти);
4. управління рутинними операціями.



1. Управління запитами (Demand Management)

тактичні запити, що забезпечують повсякденну діяльність компанії й відпрацьовуються в певних процесах, до яких звичайно залучені служби підтримки, адміністрування, обслуговування й ін.

Консолідація ІТ-запитів у єдиній автоматизованій системі дає ІТ-директору можливість контролювати всі "входи", точно визначати повсякденні потреби бізнесу в ІТ, а потім на їх основі планувати й розподіляти доступні ресурси, виявляти хронічні проблеми й уникати традиційних цейтнотів.



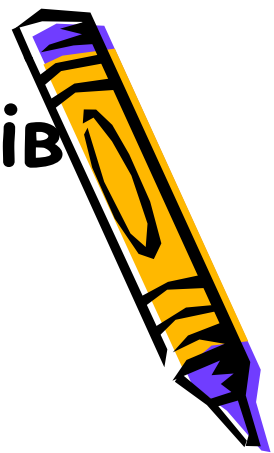
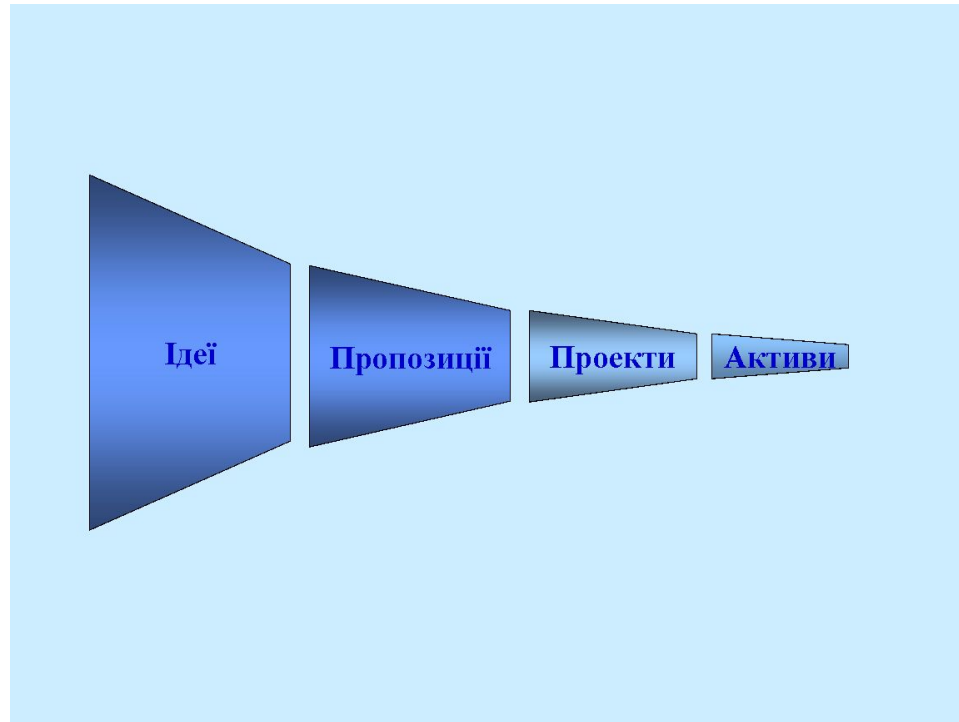
2. Управління портфелем проектів (Portfolio Management)

Через цей процес проходять стратегічні запити (наприклад, на розробку або впровадження нових інформаційних систем)

Це процес фільтрації, багатоступінчастого аналізу кожної ініціативи, розрахунку трудомісткості й вартості проекту, розгляду його пріоритетності порівняно з іншими можливими проектами.



2. Управління портфелем проектів (Portfolio Management)



2. Управління портфелем проектів (Portfolio Management)

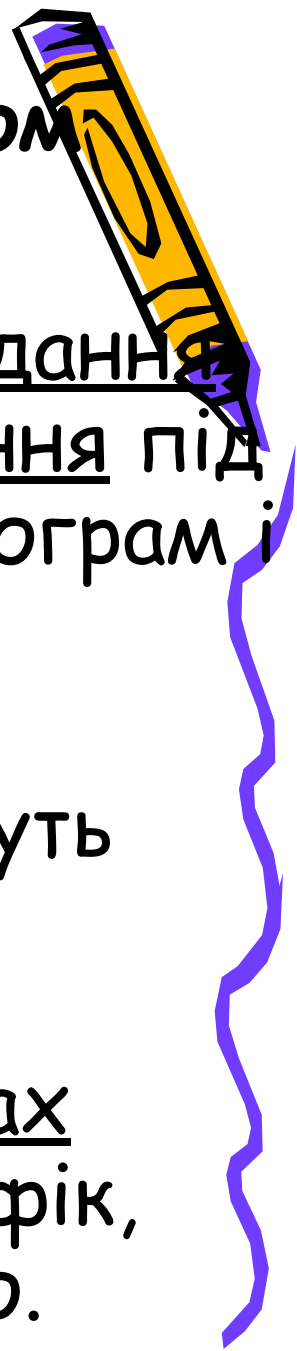
надає ІТ-директору можливість
об'єктивно порівняти всі запропоновані
ініціативи й вибрати найвиграшні з
погляду їх очікуваної віддачі для бізнесу
дозволяє швидко виявляти проекти, що
дублюють один одного або не
працюють на стратегічні цілі організації



3. Управління програмним офісом (Program Office Management)

Програмний офіс відповідає за складання планів робіт по ІТ-проектах, виділення під них ресурсів, контроль виконання програм і включених до них проектів у режимі реального часу.

За його допомогою менеджери можуть управляти масштабами проектів, скорочуючи ризики й виконуючи заплановану роботу в строк й у рамках бюджету, координувати витрати, графік, очікувані й фактичні результати тощо.

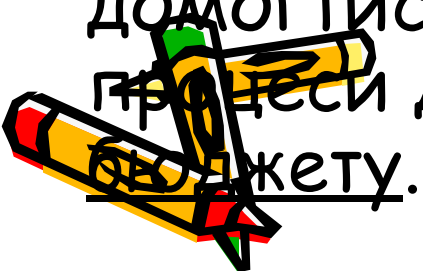
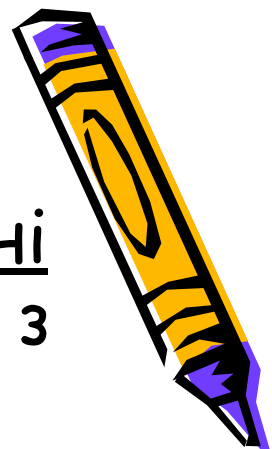


4. Оптимізація рутинних операцій

Не слід забувати й про повсякденні рутинні операції - від заміни монітора, що вийшов з ладу, і до внесення змін в експлуатовані інформаційні системи.

Управління змінами — характерний приклад подібної операції. Цей нескінченний процес вимагає від ІТ-служби ефективних планування й реалізації для забезпечення безперебійної роботи бізнес-користувачів.

У більшості випадків без оптимізації й автоматизації рутинних операцій не вдасться домогтися помітної економії, тому що на ці процеси доводиться значна частина ІТ-бюджету.



Побудова системи IT Governance залежить від стану самої організації

Якщо в організації панує хаос, не можна сподіватися на швидке наведення порядку у взаємодії IT і бізнесу.

Наприклад, неможливо прогнозувати економічний ефект від використання IT, якщо організація погано уявляє собі структуру своїх витрат.

І навпаки, якщо в організації існує ефективна система управління і Corporate Governance, то, скоріше за все, вона має і багато елементів IT Governance; залишається лише навести остаточний порядок.

Ця ідея формалізована в так званих моделях зрілості для IT Governance, що визначають рівні зрілості, по яких можуть класифікуватися системи IT Governance організацій



Проблеми, які можуть негативно позначитися на спробах оптимізації методів управління ІТ (за Gartner)

- Недостатня увага з боку керівництва організації. ІТ-менеджери повинні довести вплив інформаційних технологій на продуктивність компанії, інакше ініціативи з ІТ Governance можуть не знайти підтримки.
- Відсутність чітких цілей. Без цього деякі сторони, зацікавлені у розбудові процесів управління ІТ, можуть виявитися не залученими до відповідних заходів.
- Відсутність чітко сформульованих процесів. Повинен існувати набір процесів, що враховують культуру організації, стиль керівництва й визначають ролі, відповідальність, кінцеві й проміжні результати



Загальний алгоритм для побудови системи IT Governance

- Провести аудит своєї організації з точки зору наявності елементів системи IT Governance та рівня її зрілості. Аудит повинен проводитися відносно деякої моделі "правильного" IT Governance.
- Провести зіставлення (benchmarking) з іншими компаніями по основних параметрах системи IT Governance - рівню зрілості, структурі управління, витратам на IT, ефекту від використання IT тощо.
- Поставити цілі по рівню зрілості - чого хочеться досягти в досяжному майбутньому (треба розуміти, що зрілість системи IT Governance не може значно перевищувати загальну зрілість організації).
- Розставити пріоритети цілей.
- Спланувати і здійснити зміни.
- Перевірити ступінь досягнення поставлених цілей і покорити весь цикл.





4. Стандарти і методуки IT Governance



Нині розробкою стандартів IT Governance займаються:

- US General Accounting Office, IT Governance Institute,
- UK Office of Government Commerce, The Institute of Internal Auditors.
- Такі консалтингові компанії, як Gartner, KPMG, PWC, Forrester Research й ін., пропонують свої власні методики.
- Великі компанії, такі як Microsoft, Wall-Mart, Siemens, розробляють і застосовують внутрішні стандарти.



I. Стандарти управління ІТ

Information Technology Infrastructure

Library (ITIL) - Бібліотека інфраструктури інформаційних технологій - методика управління інфраструктурою ІТ, яка використовує процесно-орієнтований підхід до організації ІТ-підрозділу.

Вона містить деякі елементи IT Governance. Йдеться про процеси Service Level Management і Financial Management for IT Services, які відповідають за зв'язок між бізнесом і ІТ.



I. Стандарти управління ІТ (продовження)

Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) - Контрольні Об'єкти для Інформаційних і суміжних Технологій -

методологія, яка найповніше охоплює різні аспекти комплексного управління, контролю й аудиту ІТ на підприємстві.

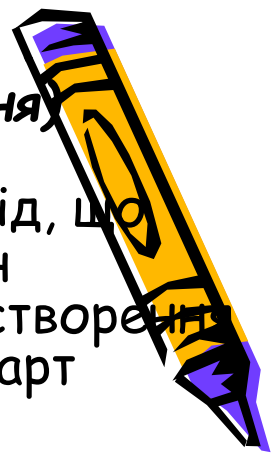
COBIT є найвідомішим загальноживаним стандартом в області IT Governance.

Він розробляється й удосконалюється організацією IT Governance Institute за участю багатьох відомих компаній і організацій. Асоціація ISACA сертифікує ІТ-аудиторів за COBIT- сумісною програмою CISA (Certified Information Systems Auditor).

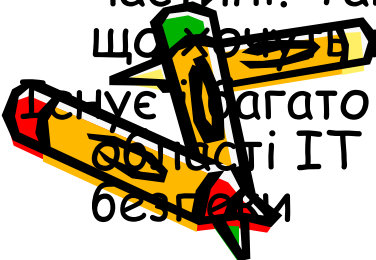
Недавно випущений COBIT5 називається A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT.



I. Стандарти управління ІТ (продовження)



- **стандарт ISO 20000** конкретизує процесний підхід, що розвивається в ITIL, стосовно менеджменту ІТ-послуг. Він визначає вимоги й взаємозалежні процеси, необхідні для створення й ефективного використання системи менеджменту. Стандарт складається із двох частин:
 - **ISO 20000-1 «Information technology - Service management. Part 1: Specification»** являє собою опис вимог до системи менеджменту ІТ-послуг. Ця частина складається з 10 розділів: Сфера застосування, Терміни й визначення, Вимоги до системи управління, Планування й застосування управління сервісом, Планування й упровадження нових або змінених сервісів, Процес надання послуг, Процеси взаємозв'язків (Relationship Processes), Процеси розв'язання проблем (Resolution Processes), Процеси контролю, Процес управління релізом.
 - **ISO 20000-2 «Information technology - Service management. Part 2: Code of Practice»** - це практичні рекомендації по процесах, вимоги до яких сформульовані в першій частині. Також містить 10 розділів і є керівництвом для компаній, що хочуть пройти сертифікацію.
- Існує багато інших національних і індустріальних стандартів в області IT Governance і в близькій до неї сфері інформаційної безпеки



I. Стандарти управління ІТ (продовження)

- стандарт ISO/IEC 38500:2008 "Corporate governance of information technology" - "Корпоративне управління інформаційними технологіями".

Цей стандарт відповідає визначенню корпоративного управління, що було опубліковано в 1992р. у Звіті комітету з фінансових аспектів корпоративного управління, відомого також за назвою «Звіт Кедбері», який включав фундаментальні визначення в галузі економічного співробітництва й принципів розвитку корпоративного управління.



I. Стандарти управління ІТ (продовження)

стандарт ISO/IEC 38500:2008 застосовний до організацій будь-якого розміру, включаючи державні організації й приватні компанії, органи державного управління й некомерційні організації.

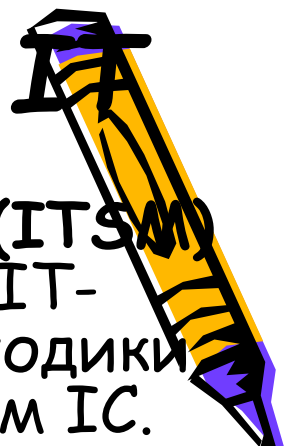
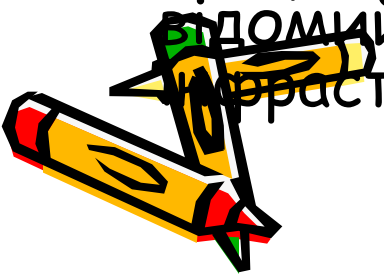
Метою стандарту є забезпечення ефективного, результативного й прийняттого використання ІТ у будь-якій організації, що досягається за допомогою:

- Завірення зацікавлених сторін у тому, що застосування стандарту закріпить їхню віру в ефективне корпоративне управління ІТ
- Інформування й забезпечення директив для вищого керівництва організацій відносно управління процесом використання ІТ у їхній організації
- Забезпечення фундаменту для об'єктивної оцінки корпоративного управління ІТ.



II. Методології управління ІТ

- **Information Technology Service Management (ITSM)** від Hewlett-Packard - концепція управління ІТ-підрозділом, яка більш досконало ніж інші методики спеціалізуються на управлінні обслуговуванням ІС. Вона підтримується HP OpenView, що відомий як інструмент управління крупними корпоративними інфраструктурами.
- **Microsoft Operations Framework (MOF)** - методологія, яка використовує ITIL, ISO 15504 - SPICE, оцінку зрілості процесів і дозволяє управляти ІС на певній стадії її експлуатації;
- **Infrastructure Resource Management (IRM)** - методологія, запропонована IBM у сфері управління інформаційною інфраструктурою. Вона підтримується програмним продуктом Tivoli, який відомий як інструмент управління ІТ-інфраструктурами.



III. Стандарти якості для ІТ

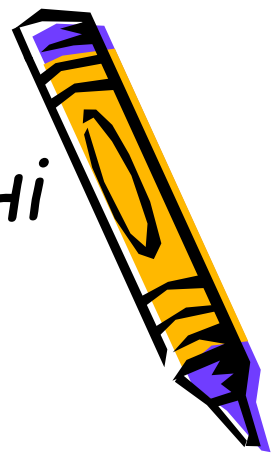
BS 15000 - перший у світі стандарт з управління ІТ-послугами. У ньому визначений набір взаємозалежних процесів управління, що базуються на ITIL.

BS 7799 (міжнародний аналог — ISO 17799) - увага приділяється питанням інформаційної безпеки.

Стандарти родини ISO 9000, в яких зібрані рекомендації щодо документування ІТ, взаємодії з постачальниками ІТ-послуг, забезпечення стійкості, інформаційної безпеки.



III. Стандарти якості для ІТ



- ISO/IEC 27005:2008 (Інформаційні технології - Техніки безпеки - Менеджмент ризиків, пов'язаних з інформаційною безпекою) є керівництвом з менеджменту відповідних ризиків і підтримує основні концепції, визначені в **ISO/IEC 27001:2005** (Інформаційні технології - Техніки безпеки - Вимоги до систем менеджменту інформаційної безпеки).

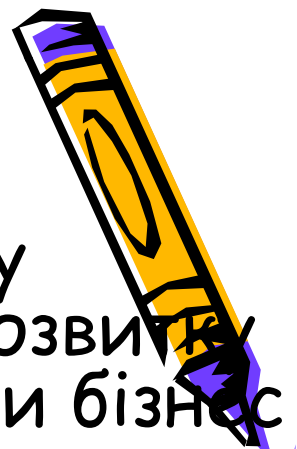


III. Стандарти якості для ІТ

Нині більшість організацій визнає критично важливу роль інформаційних технологій у досягненні поставлених цілей і в епоху розвитку Інтернет-технологій, що дозволяють вести бізнес у режимі он-лайн, безпека інформаційних технологій має першорядне значення.

МС ISO / IEC 27005:2008 призначений для керівників організацій і рядових співробітників, які зацікавлені в здійсненні менеджменту інформаційної безпеки, а в деяких випадках, це відповідає вимогам зовнішніх зацікавлених сторін.

Цей стандарт призначений для надання сприяння у впровадженні стандарту систем менеджменту інформаційної безпеки ISO/IEC 27001, що заснований на підході менеджменту ризиків.

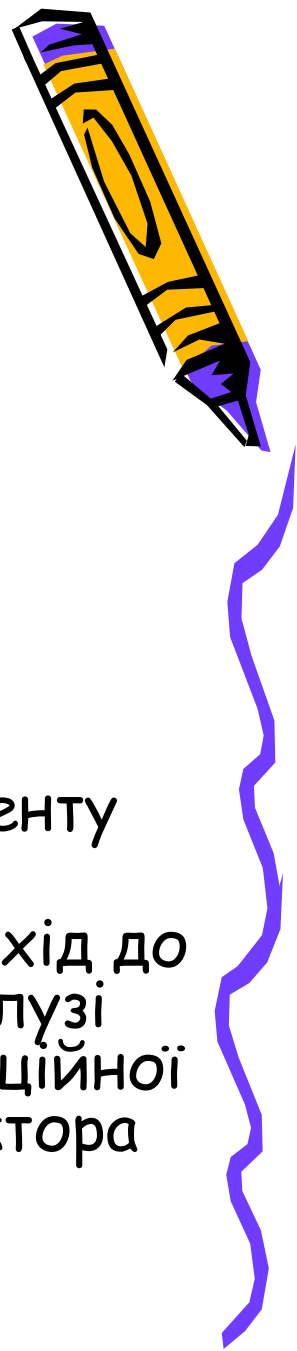


III. Стандарти якості для ІТ

Для повного розуміння міжнародного стандарту ISO/IEC 27005:2008 необхідно знати концепції, моделі, процеси й термінологію, використовувані в рамках МС ISO/IEC 27001 і ISO/IEC 27002:2005 (Інформаційні технології - Техніки безпеки - Звід практик з менеджменту інформаційної безпеки).



III. Стандарти якості для ІТ



Процес менеджменту ризиків, пов'язаних з інформаційною безпекою включає:

- Установлення контексту
- Оцінка ризику
- Розгляд ризиків
- Визнання ризиків
- Інформування про ризики й
- Моніторинг і аналіз ризиків

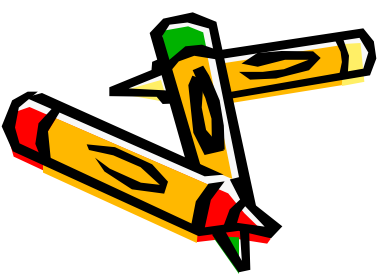
Однак, МС ISO/IEC 27005:2008 не надає якоїсь визначеної методології для здійснення менеджменту ризиків, пов'язаних з інформаційною безпекою.

Організації самі повинні визначити відповідний підхід до менеджменту ризиків, наприклад, залежно від галузі розповсюдження системи менеджменту інформаційної безпеки, характеру менеджменту ризиків, або сектора призначеності.





С КОМПАНИЕЙ ЗАКАЖИТЕ СЕРВИСЫ И ПОДРОБНОСТИ



стандарт ISO/IEC 38500:2008



забезпечує систему ефективного управління ІТ, що дозволяє вищому керівництву організації розуміти й виконувати свої правові, етичні й нормативні зобов'язання відносно використання ІТ.

Така система включає визначення, принципи й модель. Вона встановлює 6 принципів, застосування яких забезпечує ефективне корпоративне управління ІТ, а також керівництво із прийняття рішень у даній галузі:

- Відповідальність (Обов'язки)
- Стратегія
- Придбання
- Результативність
- Відповідність
- Поведінка



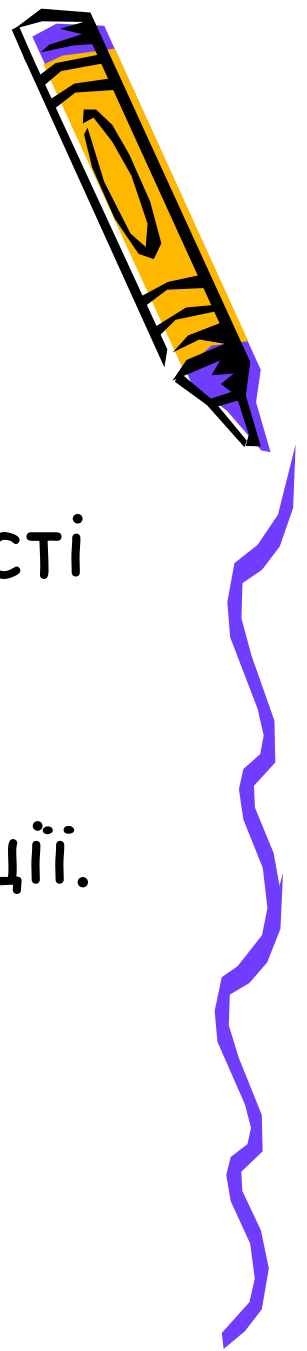
Принцип 1: Відповідальність

Індивідууми і групи в межах організації розуміють і приймають свої обов'язки стосовно як постачання, так і попиту ІТ. Разом з обов'язками на дії, вони отримують також повноваження виконувати ці дії.



Принцип 2: Стратегія

Ділова стратегія організації бере до уваги поточні і майбутні можливості ІТ; стратегічні плани для ІТ задовольняють поточні та дійсні потреби ділової стратегії організації.



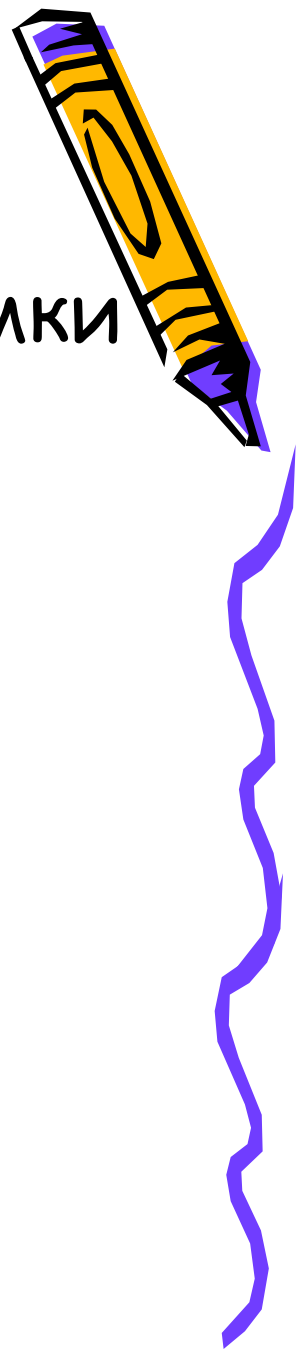
Принцип 3: Придбання

Придбання проводиться з поважних причин, які базуються на підставі відповідного і діючого аналізу з ясним і прозорим ухваленням рішення. Є відповідний баланс між перевагами, можливостями, витратами, і ризиками, як в короткому, так і довгостроковому періоді.



Принцип 4: Продуктивність.

ІТ відповідають меті щодо підтримки організації, надаючи послуги з рівнем і якістю, що відповідають теперішнім і майбутнім вимогам бізнесу.



Принцип 5: Відповідність

ІТ відповідає всьому обов'язковому законодавству і правилам.

Стандарти і правила мають бути чітко визначені, виконані та повинні дотримуватися.



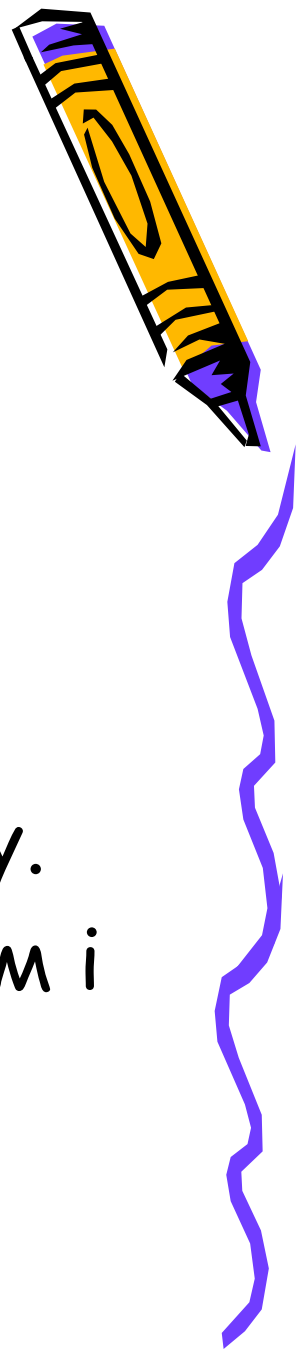
Принцип 6: Людська Поведінка

ІТ стандарти, правила і рішення демонструють повагу до Людської Поведінки, у тому числі до поточних потреб, що виникають у всіх "людей в технологічному процесі".

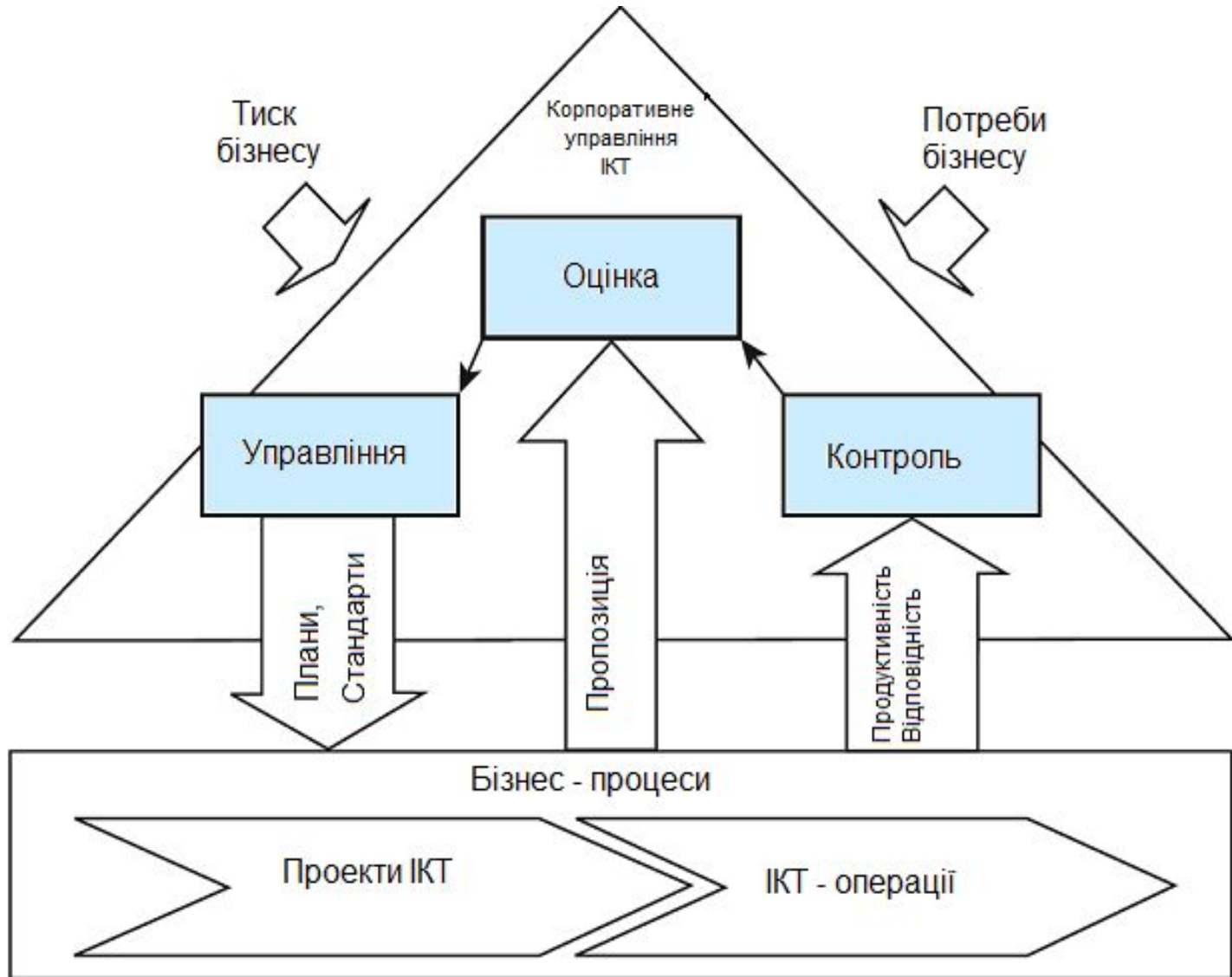


Директори повинні управляти ІТ
через три головні завдання:

- а) Оцінка поточного і майбутнього використання ІТ.
- б) Управління підготовкою та виконанням планів і стратегій для забезпечення відповідності використання ІТ завданням бізнесу.
- с) Контроль відповідності стандартам і ефективності планів.



Модель Корпоративного Управління ІТ



Оцінка

- Директори повинні дослідити й оцінити стан поточного і майбутнього використання ІТ, включаючи стратегії, пропозиції і способи постачання (внутрішнє чи зовнішнє, або обоє).
- При оцінюванні використання ІТ, директори повинні розглядати зовнішню або внутрішню впливову дію на бізнес, як наприклад дію технологічної зміни, економічних і соціальних тенденцій, і політичний вплив.
- Оцінювання має відбуватись безперервно, оскільки потреби змінюються.
- Директори повинні також брати до уваги як поточні, так і майбутні потреби - поточні і майбутні завдання організації, які вони повинні виконати, такі як підтримка конкурентоздатності, або специфічні завдання стратегій і пропозицій, які вони оцінюють.



Управління



- Директори повинні розподілити обов'язки, і керувати підготовкою і виконанням планів і стандартів. Плани повинні встановити напрям для інвестицій в ІТ-проекти і ІТ-діяльність.
- Стандарти мають встановлювати надійний режим використання ІТ.
- Директори повинні гарантувати, що перехід проектів до оперативного статусу належним чином планується і управляється, зважаючи на зіткнення між діловою й оперативною діяльністю так само, як і на існуючі системи й інфраструктуру ІТ.
- Директори мають поширювати культуру належного управління ІТ в їх організації, вимагаючи, щоб менеджери забезпечили своєчасне подання інформації, у відповідності з керівництвом та у відповідності з шістьма принципами ефективного управління.
- У разі необхідності, директор повинен направити подання на затвердження пропозиції щодо задоволення виявлених



необ

Контроль

Директори повинні контролювати, через відповідні системи вимірювання, продуктивність ІТ. Вони повинні впевнитись, що продуктивність відповідає планам, і особливо діловим завданням..

Директори повинні також переконатися, що ІТ відповідає зовнішнім зобов'язанням (регламенту, законодавству, загальному праву, контрактам) і внутрішнім робочим стандартам.

Примітка: Відповідальність за специфічні аспекти ІТ може делегуватись до менеджерів в межах організації. Проте, відповідальність за ефективне, дієве і відповідне використання і постачання ІТ в організації залишається за директорами і не може бути делегованою.



Стандарт пропонується як посібник з управління ІТ.

Описані у стандарті методи не є вичерпними, але служать відправною точкою для дискусії щодо відповідальності директорів в управлінні ІТ.

Описані методи застосовні для більшості організацій (великих чи малих).

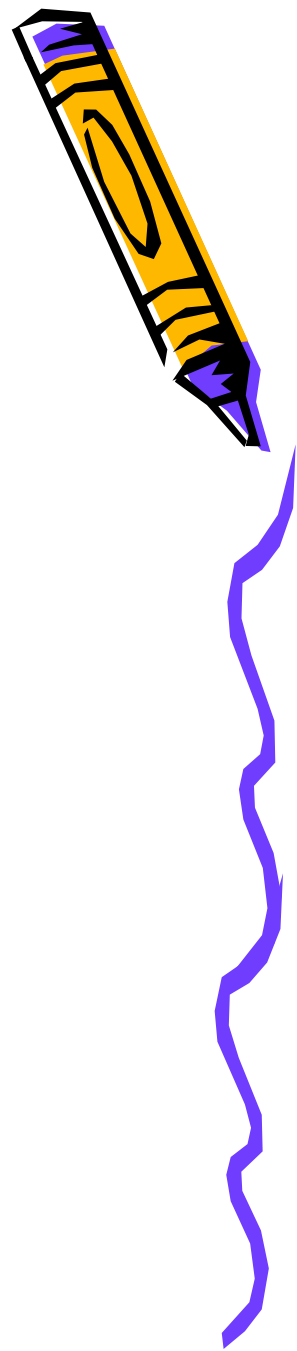
Обов'язок кожної організації, в індивідуальному порядку, визначити конкретні заходи, необхідні для втілення в життя принципів, приділяючи належну увагу характеру організації, а також відповідному рівню ризиків і можливостей використання інформаційних технологій.



Зв'язок загальних принципів гарного управління ІТ і методів, що необхідні для втілення їх в життя (див. таблицю *Word* в матеріалах до вивчення теми)



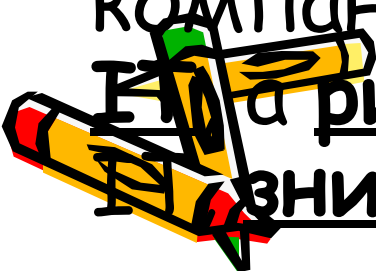
6. Висновки



Будучи частиною корпоративного управління компанією, корпоративне управління ІТ дозволяє:



- Визначити систему взаємин між керівництвом компанії, її власниками й іншими зацікавленими сторонами;
- Впровадити процеси, за допомогою яких задаються цілі компанії, визначаються методи досягнення цих цілей й описуються способи виміру ефективності діяльності по досягненню цих цілей;
- одержати впевненість у тому, що бізнес компанії має переваги від використання ІТ а ризик, викликані використанням ІТ знижуються до прийняттого рівня.



Висновки



IT Governance є важливим елементом системи управління компанією. При цьому ефект від IT Governance пов'язаний із значним підвищенням ефективності корпоративних IT та зниженням пов'язаних з ними ризиків.

IT Governance представляє собою достатньо зрілу область з великим накопиченим досвідом, з методиками, що глибоко пропрацьовані і широко визнані. Ця область регулюється різними національними, галузевими і міжнародними стандартами.

IT Governance є дуже привабливим інструментом для тих компаній, які хочуть підвищити ефект від інвестицій в IT або досягти конкурентних переваг за рахунок IT. Існуючі методики дозволяють цілеспрямовано й ефективно будувати систему IT Governance в компанії.

Ідеї, пов'язані з IT Governance, лише починають проникати в Україну, але в найближчі рік-два потрібно чекати дуже широкого інтересу до них і початку їхнього використання.



Вигоди від Governance:

1. Відкриття нових можливостей для бізнесу за рахунок використання ІТ;
2. Підвищення віддачі від використання ІТ за рахунок концентрації ресурсів на ініціативах, що створюють максимальну цінність для бізнесу;
3. Забезпечення економії за рахунок зменшення кількості ініціатив (проектів), що дублюються і непотрібних, ~~зупинених~~ зупинених проектів, а також зменшення витрат, штрафів, збитків;



Вигоди від Governance (продовження):

4. Мінімізація ділового ризику за рахунок планування й управління ризиками;
5. Підвищення довіри до організації з боку всіх зацікавлених осіб (менеджменту, співробітників, замовників, постачальників, власників, інвесторів);
6. Прискорення реакції на зміни ринкових умов за рахунок підвищення ефективності діяльності та інформації.



Дякую за увагу!

Питання?

