



Интеграция: взгляд со стороны IT Governance и Enterprise Architecture

Виктор Голубев

*Директор по ИТ-консалтингу,
CGEIT , CISA, TOGAF certified*

23 ноября 2011г.

Содержание

- **Типичные ловушки для ЛПР**
- **4 ключевых вопроса ИТ-инвестиций**
- **Два угла зрения на интеграцию**
 - **Архитектура Предприятия: предпосылки, определение , слои**
 - **IT Governance: предпосылки, определение**
- **Цели и средства IT Governance**
- **В чем ценность ИТ для Бизнеса?**
 - **Как просить деньги на ИТ?**
- **Выгоды и риски интеграции**
 - **Инфраструктуры**
 - **Приложений и данных**
 - **Бизнес-процессов**
- **Резюме**



Еще одно "buzzword" или...?



Интеграция: предпосылки и обоснование

- «Исторические наслоения» "железа", приложений, бизнес-процессов как следствие бессистемной и «кусочной» автоматизации разрозненных и/или неэффективных бизнес-процессов
- Влияние на бизнес:
 - Низкое качество информации
 - Низкая надежность ИТ сервисов
 - Высокие операционные и репутационные риски
 - Высокая стоимость владения
- Казалось бы, очевидное лекарство:
 - **Интеграция** - объединение в одно целое



Типичные ловушки для ЛПР

- Как обычно продают IT-buzzwords

- *"Будет дешевле!"*
- *"Будет проще / легче обслуживать!"*
- *"Будет надежней!"*
- *"Будет круто!"*



- А всегда ли ЭТО так?

- Всегда ли получается дешевле?
- Всегда ли будет проще, легче или надежней?
- И вообще: а надо ли мне и сейчас так круто?



4 ключевых вопроса управления ИТ-инвестициями

Стратегический вопрос:

«А правильные ли вещи мы делаем?»

Наши инвестиции:

- В русле нашего стратегического видения?
- Соответствуют нашим бизнес-принципам?
- Соответствуют стратегическим целям?
- Обеспечивают оптимальную ценность, при доступной цене и приемлемых уровнях риска?

Вопрос Ценности:

«Получаем ли мы выгоду?»

Имеем ли мы:

- общее ясное понимание ожидаемых выгод?
- ясную ответственность за реализацию выгод?
- понятные метрики?
- эффективный процесс реализации выгод?



Архитектурный вопрос:

«А правильно ли мы их делаем?»

Наши инвестиции:

- В русле нашей архитектуры?
- Соответствуют принятым архитектурным принципам?
- Являются вкладом в развитие архитектуры?
- Не противоречат другим инициативам?

Организационный вопрос :

«А все ли мы сделали для обеспечения хорошего результата?»

Имеем ли мы:

- эффективные процессы управления изменениями?
- компетентные и доступные ресурсы для использования требуемых возможностей?
- организационные изменения для использования этих возможностей?

Два угла зрения на Интеграцию

Enterprise
Architecture

IT Governance



Интеграция

Архитектура Предприятия (Enterprise Architecture)

"Архитектура Предприятия

устанавливает путь к достижению

Миссии организации благодаря

оптимальному функционированию ее

ключевых бизнес-процессов внутри

эффективного ИТ-окружения."

Jaab Schekkerman, Institute For Enterprise

Architecture Development



EA: предпосылки

- Наличие «информационного разрыва» между бизнесом и ИТ: бизнес-процессами и поддерживающей ИТ-архитектурой
- Невозможность эффективно управлять тем, чего не знаешь или не понимаешь: повсеместный «зоопарк систем», последствия «кусочной» и бессистемной автоматизации
- Окончание эры «ERP-эйфории» – веры в возможность полной автоматизации бизнеса моносистемами → «зоопарк» неизбежен...



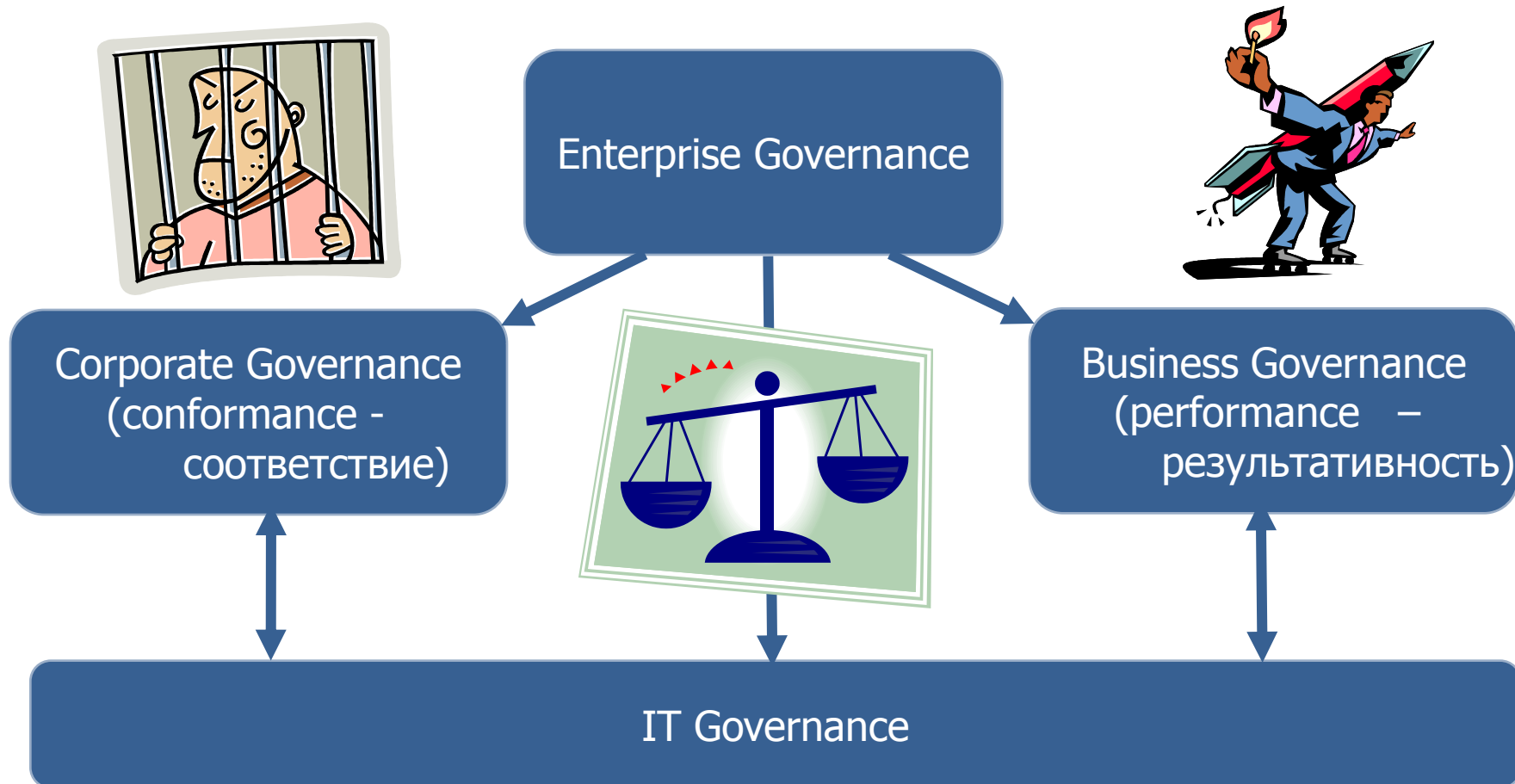
IT Governance: предпосылки

- Проникновение ИТ во все сферы современного бизнеса
 - Рост влияния ИТ на результаты бизнеса
 - Рост бизнес-рисков, связанных с ИТ
- Стремительный рост размера ИТ-инвестиций и одновременно - их непрозрачность для бизнеса
- Длительность и сложность внедрения ИТ решений
- Рост количества провальных ИТ проектов
- Отсутствие общего языка:
 - Бизнес не желает понимать ограничения и особенности ИТ,
 - ИТ не умеет разговаривать с Бизнесом на его языке



- ***" Информационный парадокс состоит в том, что в то время как инвестиции в ИТ продолжают неуклонно расти, обеспечение ценности ИТ для бизнеса останя сомнительной"***
John Thorp "Information Paradox"
- ***"Порой отношение Бизнеса к ИТ такое же как к туалету : он ничего не хочет об этом знать, до тех пор пока ЭТО не сломается"***
Terry White "What Business Really Wants From IT"

Enterprise Governance и место IT



*) Источники :

IFAC, «Enterprise Governance: Getting the Balance Right», USA, 2003

ISACA, COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) 4.1, USA, 2007

IT Governance: определение

«IT Governance (Организация Управления ИТ) – зона ответственности Высшего Руководства Компании. IT Governance является неотъемлемой составной частью системы управления Компанией и состоит в обеспечении руководящей роли, создании организационных структур и процессов, обеспечивающих со стороны ИТ поддержку и реализацию Стратегии и целей Компании»

Источник: IT Governance Institute, «Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition»

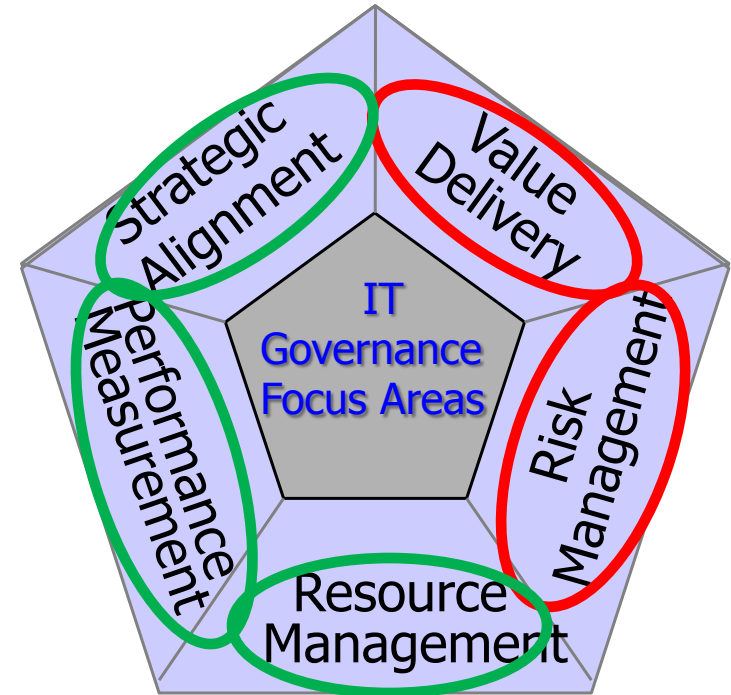
«ИТ – слишком важная область, чтобы доверять ее исключительно айтишникам!»



IT Governance: цели и средства

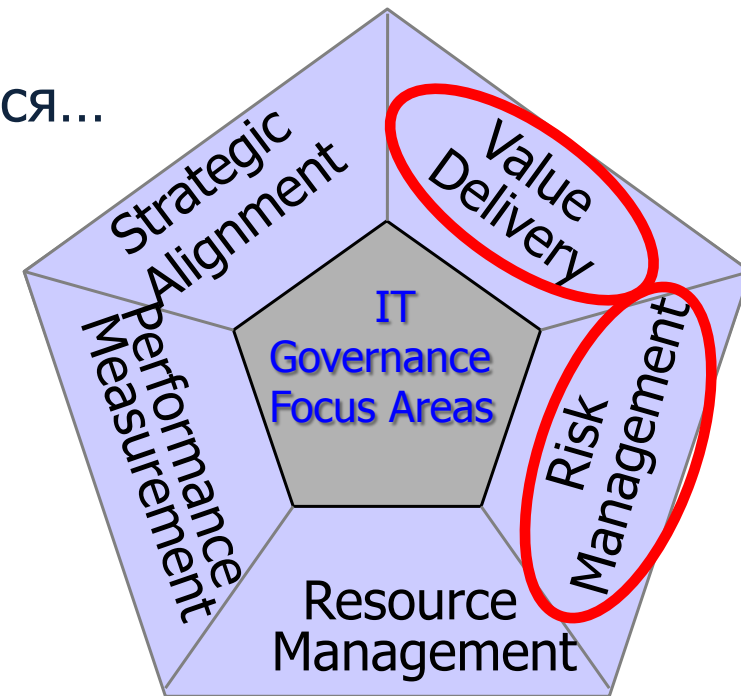
- **Цели:**
 - обеспечение ценности для Бизнеса
 - управление ИТ-рисками

- **Средства:**
 - Соответствие ИТ-стратегии и Бизнес-стратегии
 - Управление ресурсами
 - Измерение результативности

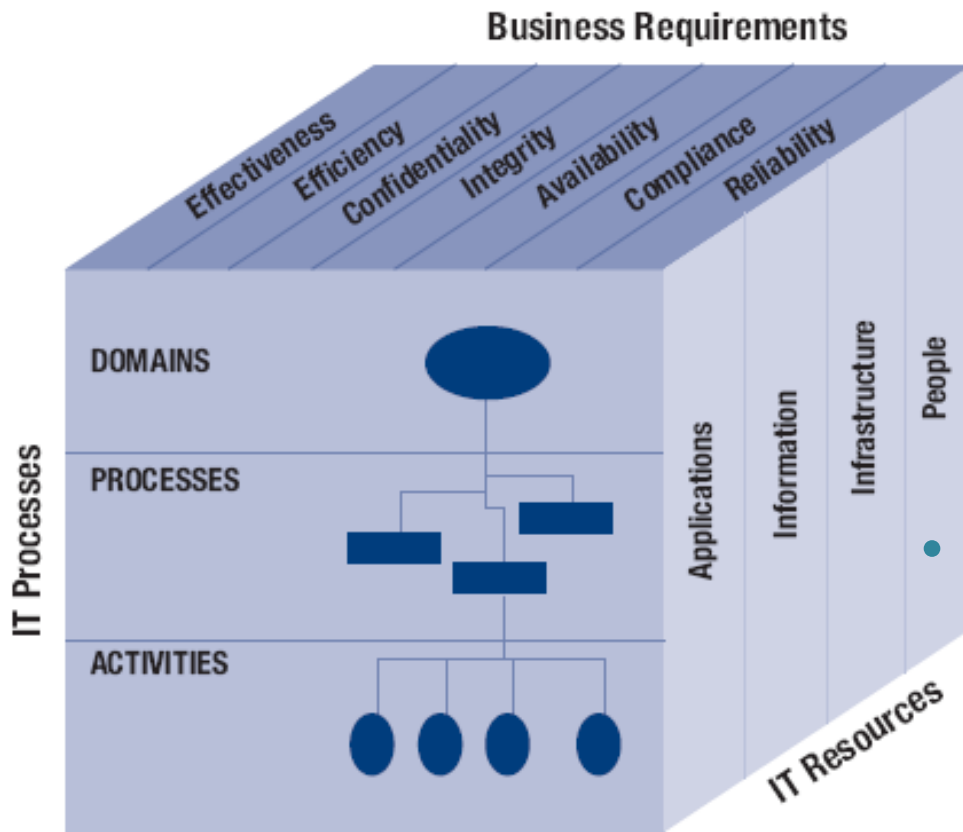


Как обосновывать деньги на ИТ?

- **"Совратить"** – рассказать как будет хорошо, если потратиться...
 - Внедрить новую систему – "там все уже есть!"
 - Купить новый сервер – "будет очень быстро!"
 - Оснастить всех iPad – "будет круто!"
 - ...
- **"Напугать"** – объяснить как будет плохо, если не потратиться...
 - "Все рухнет!"
 - Отчетам нельзя доверять
 - Компрометация информации
 - Потеря деловой репутации
 - Срыв контрактов-заказов
 - Потеря клиентов
 - Срыв плана продаж
 - Потеря доли рынка
 - ...уход с рынка



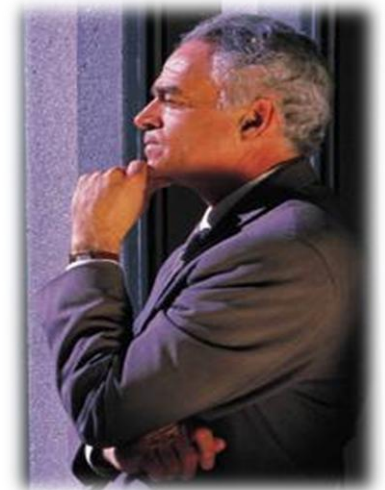
"Куб" CobIT



- **Бизнес-требования**
 - **Результативность (Efficiency)**
 - **Эффективность (Effectiveness)**
 - **Конфиденциальность (Confidentiality)**
 - **Целостность (Integrity)**
 - **Доступность (Availability)**
 - **Обеспечение Соответствия (Compliance)**
 - **Надежность (Reliability)**
- **Ресурсы**
 - **Приложения**
 - **Информация**
 - **Инфраструктура**
 - **Люди**
- **ИТ процессы**
 - **Домены**
 - **Процессы**
 - **Подпроцессы / Контроли**

В чем ценность ИТ для Бизнеса?

- **Надежная поддержка текущих бизнес процессов**
 - Результативность
 - Эффективность
 - Качество информации:
 - Конфиденциальность, целостность, доступность
 - Операционная надежность
- **Гибкость к изменяющимся внешним условиям**
 - Изменение внешних условий и бизнес-процессов
 - Приобретение новых бизнесов
 - Продажа части бизнеса
 - Обеспечение соответствия требованиям
- **Предоставление новых возможностей и конкурентных преимуществ**
 - Повышение качества обслуживания клиентов
 - Выход на новые сектора рынка и клиентов
 - Снижение операционных затрат
 - ...



Допущения и критерии



- **Допущения**

- Ограничимся 3 слоями
- Не рассматриваем "Результативность"...
- Оценки качественные

- **Критерии сравнения**

- **Распределение зон ответственности между Бизнесом и ИТ**
 - Инициатор
 - Ответственный за результат
- **Параметры после внедрения**
 - **Качество информации** (=Конфиденциальность+целостность+доступность)
 - **Операционная надежность**
 - **Соблюдение требований**
 - **Операционные риски**
 - **Стоимость владения**
 - **Эффективность** (= Результат/Стоимость владения)
- **Организационные риски успешности внедрения**

Интеграция инфраструктуры



| Роль | Ответственность | Доля, % |
|-------------|-----------------|---------|
| Инициатор | ИТ | 100 |
| Исполнитель | ИТ | 100 |

| Критерий | Вектор | Оценка |
|--|--------|--------|
| Качество информации | | |
| Операционная надежность | | |
| Соблюдение требований | | |
| Операционные риски | | |
| Стоимость владения | | |
| Эффективность | | |
| Организационные риски успешности внедрения | | |

Интеграция данных и приложений



| Роль | Ответственность | Доля, % |
|-------------|-----------------|---------|
| Инициатор | Бизнес / ИТ | 20/80 |
| Исполнитель | Бизнес + ИТ | 30/70 |

| Критерий | Вектор | Оценка |
|--|---------|--------|
| Качество информации | ↑ | ● |
| Операционная надежность | ↑ | ● |
| Соблюдение требований | ↑ | ● |
| Операционные риски | ↓ | ● |
| Стоимость владения | ↑ | ● |
| Эффективность | ? | ● |
| Организационные риски успешности внедрения | средние | ● |

Интеграция бизнес-процессов



| Роль | Ответственность | Доля, % |
|-------------|-----------------|---------|
| Инициатор | Бизнес / ИТ | 90/10 |
| Исполнитель | Бизнес + ИТ | 50/50 |

| Критерий | Вектор | Оценка |
|--|---------|--------|
| Качество информации | ↑ | ● |
| Операционная надежность | ↑ | ● |
| Соблюдение требований | ↑ | ● |
| Операционные риски | ↓ | ● |
| Стоимость владения | ↑ | ● |
| Эффективность | ↑ | ● |
| Организационные риски успешности внедрения | высокие | ● |

Резюме

- **Интеграция - не панацея от неразберихи и неорганизованности**
- **Интеграция – не цель, а одно из возможных средств реализации ИТ- и Бизнес-стратегий**
- **Выбор вида и направления интеграции требует тщательного анализа в рамках процессов управления ИТ-инвестициями**
- **Предполагаемые выгоды от интеграции не всегда однозначны и требуют в каждом случае детального анализа выбранного сценария, применительно к конкретным условиям каждой компании**
- **Чем выше уровень интеграции, тем:**
 - критичней для успеха степень вовлеченности Бизнеса
 - полнее и однозначней набор получаемых бизнес-выгод
 - но, одновременно, - и выше уровень организационных рисков внедрения
- ***"Думайте сами, решайте сами..."*,
но – Думайте!**



The Best Solution Лучшее решение

ТБС Консалтинг

Спасибо за Ваше внимание!

vgolubev@tbsconsulting.ru