

ИТ под контролем

Как не провалиться, если вы
руководите ИТ-службой



Михаил Савчук

ИТ под контролем

Как не провалиться, если вы
руководите ИТ-службой

Михаил Савчук

Эта книга предназначена для продажи на
<http://leanpub.com/prostoykontrol>

Эта версия была опубликована на 2020-06-21



Это книга с Leanpub book. Leanpub позволяет авторам и издателям участвовать в так называемом **Lean Publishing** - процессе, при котором электронная книга становится доступна читателям ещё до её завершения. Это помогает собрать отзывы и пожелания для скорейшего улучшения книги. Мы призываем авторов публиковать свои работы как можно раньше и чаще, постепенно улучшая качество и объём материала. Тем более, что с нашими удобными инструментами этот процесс превращается в удовольствие.

© 2020 Михаил Савчук

Оглавление

Предисловие	1
Глава 1. Стратегия и надзор	2
1. Подготовка ИТ-стратегии	3
2. Создание комитета по управлению ИТ	4
3. Определение владельцев ИТ-ресурсов	10
Глава 2. Затраты и закупки	11
4. Учет совокупной стоимости владения (TCO)	12
5. Выбор на основе ТСО и неценовых критериев	19
6. Распределение ИТ-затрат	20
Глава 3. Поддержка ИТ-систем	21
7. Централизованная обработка заявок	22
8. Подтверждение выполнения заявок	23
9. Расследование критических инцидентов	28
10. Согласование изменений и сервисных работ	29
Глава 4. Проекты и изменения	30
11. Подготовка функциональных требований	31
12. Отслеживание промежуточных результатов	32
13. Внесение изменений в планы проектов	37

ОГЛАВЛЕНИЕ

14. Использование сценариев тестирования	38
Глава 5. Непрерывность, безопасность и риски	39
15. Анализ неблагоприятных событий	40
16. Проверка резервных копий	41
17. Организация рубежей защиты информации	46
18. Согласование доступа к ИТ-ресурсам	47
Послесловие	48

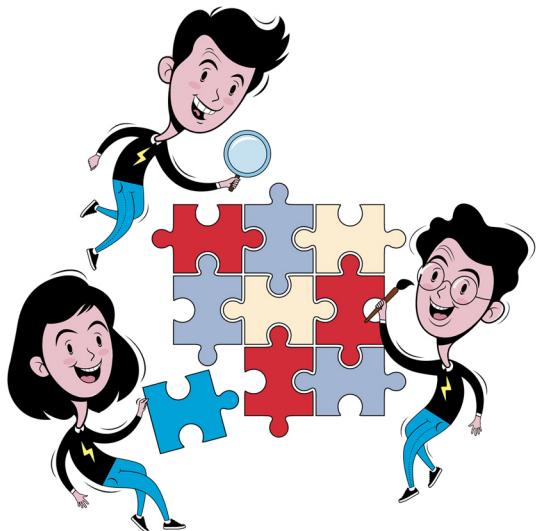
Предисловие

Я аудитор, последние десять лет проверяю информационные технологии в российских и зарубежных компаниях. Среди клиентов — банки, заводы и сотовые операторы. За время работы часто слышал недовольство медленным выполнением заявок, сбоями программ и провалами проектов. И обвиняют в этом сотрудников ИТ-служб. Последние тоже не отстают и жалуются на меняющиеся требования, неадекватный бюджет и перекладывание на них ответственности по любой проблеме.

В этой книге я собрал 18 практик управления ИТ, которые помогают перевести такие конфликты в конструктивное русло. Это достигается через распределение ролей и взаимную обратную связь между службой ИТ и другими подразделениями компаний. Для каждой практики рассмотрим типовые проблемы, которые она решает, пошаговый алгоритм внедрения, результаты и пример использования.

В главе 1 поговорим о подготовке ИТ-стратегии и вовлечении менеджеров других подразделений в управление ИТ. Глава 2 посвящена закупкам и планированию затрат. В главе 3 рассмотрим выполнение заявок пользователей и поддержку ИТ-систем. Глава 4 рассказывает про планирование и реализацию проектов. И в главе 5 научимся защищать ИТ-системы компании от неблагоприятных событий.

Глава 1. Стратегия и надзор



Планирование и исполнение стратегии зависит от слаженной работы подразделений компании. Чтобы служба ИТ не оставалась в стороне, вовлекайте менеджмент компании в приоритизацию и контроль ее задач. Для этого подготовьте ИТ-стратегию, создайте комитет по управлению ИТ и определите владельцев ИТ-ресурсов.

1. Подготовка ИТ-стратегии

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

2. Создание комитета по управлению ИТ

Внутренние заказчики недовольны службой ИТ — им кажется, что все делается медленно, неправильно, и они не понимают, как это повлиять.

Часто ИТ-служба варится в своем кotle и централизованно ни перед кем не отчитывается. Каждое из подразделений общается с ней только по своим направлениям, поэтому сотрудникам других отделов кажется, что ИТ-служба уделяет им мало внимания. ИТ-служба, в свою очередь, вынуждена договариваться с каждым подразделением в отдельности и часто не может получить ресурсы на внедрение централизованных процессов и решений.

Алгоритм

Вовлекайте в оперативное управление ИТ внутренних заказчиков из подразделений компании: для них работа ИТ-службы станет прозрачнее, а сама служба получит возможность донести свою позицию до других подразделений. В компаниях больше двухсот человек создайте отдельный комитет по управлению ИТ, в малых — присоединитесь к существующему, например к заседаниям правления.

Шаг 1. Определите состав и полномочия комитета

В состав членов комитета с правом голоса включите руководителей уровня начальников департаментов или управлений: они понимают как стратегию компании, так и потребности своих подразделений. Выберите председателя комитета не из службы ИТ — например, финансового, операционного или даже генерального директора.

Управляющий комитет по ИТ решает следующие задачи:

1. Утверждает и контролирует исполнение ИТ-стратегии.
2. Согласует и отслеживает выполнение ИТ-проектов и изменения в ИТ-системах.
3. Координирует ресурсные конфликты.
4. Курирует расследование критических инцидентов.
5. Согласовывает верхнеуровневые документы — например, политику управления изменениями или регламент обеспечения информационной безопасности.
6. Решает другие оперативные вопросы управления ИТ.

Шаг 2. Проводите заседания комитета

Собирайте управляющий комитет регулярно, как минимум ежемесячно. Не позднее чем за день перед заседанием рассыпайте повестку с материалами — так участники смогут ознакомиться с перечнем выносимых на обсуждение вопросов и подготовить комментарии. В повестку включайте как простое информирование, так и проблемы, требующие принятия решений.

Шаг 3. Принимайте управленческие решения

По результатам обсуждения повестки принимайте управленческие решения. Это лучше организовать через голосование — решение принимается большинством голосов. Если голоса разделяются поровну, то решение остается за председателем комитета. Голосовать можно:

- непосредственно на заседаниях комитета. Так решения принимаются оперативно;
- после заседаний по электронной почте. Участники смогут еще раз ознакомиться с материалами и принять взвешенное решение.

Не все члены комитета с правом голоса смогут присутствовать на каждом совещании. Чтобы сохранить легитимность голосования, вводят кворум — минимальное количество участников заседания с правом голоса, необходимое для принятия решения. Если кворума нет, то результаты голосования не засчитываются.

Шаг 4. Отслеживайте принятые решения

После заседания не позднее двух-трех дней рассылайте его протокол членам комитета и другим участникам заседания. В протоколе отражайте решения комитета с указанием ответственных и сроков. Формально отслеживайте исполнение этих решений через систему электронного документооборота или на очередных заседаниях комитета.

Результат

Менеджеры других подразделений знают, чем занимается служба ИТ, помимо их запросов, и могут влиять на текущую повестку. Решения комитета взвешенны, а их исполнение контролируется. Обратная сторона — проблемы ИТ на виду, а руководитель службы ИТ может ощущать потерю власти.

Пример

Протокол заседания управляющего комитета по ИТ № 3 от 10.05.2018 г.

Участники: Валентин Жаров, Анвар Гафуров, Ирина Иванова, Полина Зайцева, Василий Лесин. Председатель: Олег Марков (генеральный директор). Кворум имеется.

Повестка:

Вопрос	Решение	Ответственный	Срок
1. Доклад о критических инцидентах за I кв.	Принять к сведению	n/a	n/a
2. Старт проекта по внедрению системы документооборота	Доработать бизнес-кейс в части планируемых выгод	Сергей Иваночкин	20.05.2018

Вопрос	Решение	Ответственный	Срок
3. Пересмотр политики тестирования программного обеспечения	Утвердить и выпустить новую редакцию	Екатерина Портнова	25.05.2018

Контроль ранее принятых решений:

Задача	Статус	Ответственный	Срок
1. Подготовить документы для старта проекта CRM	Снять с контроля	Камилла Лямочкина	14.05.2018
2. Подготовить доклад о причинах инцидента с платежной системой	В работе	Сергей Иваночкин	27.05.2018

Шпаргалка

Название практики

Создание комитета по управлению ИТ.

Цель

Контролировать и корректировать работу службы ИТ со стороны внутренних заказчиков.

Частота

Заседание комитета: ежемесячно.

Участники

ИТ-служба — подготавливает материалы для комитета.

Члены комитета с правом голоса — принимают управленческие решения и отслеживают их выполнение.

3. Определение владельцев ИТ-ресурсов

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

Глава 2. Затраты и закупки



Часто ИТ-затраты внезапны, а их структура непрозрачна. Чтобы сделать бюджет на ИТ предсказуемым, определитесь, на что тратить, и рассчитайте, сколько средств заложить. Для этого при планировании бюджета учтите прямые и косвенные расходы, заложите риски и распределите ИТ-затраты по подразделениям компании.

4. Учет совокупной стоимости владения (TCO)

ИТ-служба требует внезапных и больших трат, а у руководства складывается ощущение, что компания переплачивает за отдельные решения.

Часто ИТ-затраты выше, чем предполагается изначально:

- Купленное оборудование требует много денег на сервис и расходные материалы.
- Поддержка и лицензии на программное обеспечение оплачиваются ежегодно, а не всего один раз.
- Внедрение ИТ-системы отнимает много внутренних ресурсов, которые можно было бы использовать для других задач.

Алгоритм

При старте проектов или планировании закупок рассчитывайте и закладывайте в бюджет достаточное количество средств. Или отказывайтесь вовсе, если ожидаемые затраты слишком велики.

Шаг 1. Рассчитайте совокупную стоимость владения (TCO)

При планировании бюджета на проект или закупку рассчитайте совокупную стоимость владения (TCO, Total Cost of

Ownership). *TCO* — это сумма прямых и косвенных затрат, связанных с проектом или закупкой, за фиксированный период. ТСО рассчитывается на период от одного года до пяти лет.

Запросите у подрядчика коммерческое предложение с расчетом ТСО — так вы получите базовое значение. Добавьте к этому значению затраты, которые не учел подрядчик. Используйте шпаргалку по типам затрат:

1. Закупка оборудования.
2. Лицензионные платежи.
3. Разработка и консалтинг от внешних подрядчиков.
4. Интеграция ИТ-систем в ваш ИТ-ландшафт.
5. Установка и настройка оборудования и ИТ-систем.
6. Поддержка, сервис и ремонты.
7. Затраты на миграцию данных.
8. Обучение.
9. Наем новых сотрудников.
10. Аренда.
11. Расходные материалы.
12. Другие платежи внешним подрядчикам.
13. Затраты на вывод из эксплуатации действующих ИТ-систем.

Для переменных затрат рассчитайте предполагаемую сумму. Например, при внедрении ИТ-системы заложим 100 часов дополнительной разработки или консалтинга от подрядчика. При стоимости 1 тыс. руб. в час получаем 100 тыс. руб.

Продвинутые компании при расчете ТСО дополнительно учитывают непрямые затраты, такие как:

- *время работы собственных сотрудников.* Например, при стоимости работы в 1 тыс. руб. в час 20 часов работы сотрудника над проектом будут стоить 20 тыс. руб. Очевидно, что компания будет платить заработную плату вне зависимости от участия в проекте. Однако сотрудник мог бы заниматься другой работой, или его можно было бы вовсе уволить;
- *изменение стоимости денег со временем.* Например, заплатить 100 руб. через год выгоднее, чем сделать это немедленно. Компания может положить эти деньги в банк и получить дополнительную прибыль на процентах. Проконсультируйтесь с финансовой службой по деталям расчета.

Шаг 2. Заложите ТСО в бюджет либо откажитесь от внедрения или закупки

Возможно, после расчета ТСО решите отказаться от проекта или закупки. Если планируете продолжать, то заложите ТСО в бюджет. Последний утверждается на заседаниях коллегиальных органов: для проектов — управляющий комитет, для закупок — тендерный комитет, или в компании может быть единый бюджетный комитет для утверждения любых затрат.

Шаг 3. Контролируйте исполнение бюджета

Контролируйте исполнение бюджета на проекты и закупки на соответствие рассчитанному ТСО.

Общий контроль остается за финансовой службой. Она контролирует как корректность отнесения затрат к конкретному проекту или закупке, так и соответствие утвержденному бюджету. В зависимости от объема затрат и политики компании выберите подходящий механизм контроля с необходимой степенью пристальности:

- постконтроль (например, ежеквартальная сверка плана и факта);
- согласование затрат, не превышающих плановый бюджет, по умолчанию;
- предварительное согласование всех затрат.

Информацию об использовании бюджета в разрезе проектов выносите на рассмотрение управляющего комитета.

Шаг 4. Анализируйте отклонения

Если возникают дополнительные затраты, что случается часто, то расследуйте причины их возникновения. Возможно, ошиблись при расчете ТСО или реализовались непредвиденные риски. Учитывайте эту информацию при следующем цикле бюджетного планирования.

Результат

В бюджет проектов или закупок закладывается необходимое и достаточное количество средств.

Однако если в компании за превышение или недоиспользование бюджета предусмотрены санкции, то сотрудники найдут способы обходить правила — будут:

- страховать себя и закладывать в бюджет больше денег, чем это необходимо;
- скрывать затраты, перекидывая бюджет между проектами или из проектных в операционные затраты.

Привлекайте финансовую службу для контроля таких операций.

Пример

Рассмотрим расчет ТСО на примере выбора принтеров. Компании требуется закупить 10 штук, сотрудники в среднем печатают 10 тыс. листов в год. У нас два конкурирующих предложения.

Компания Terox. Принтеры стоят 5000 руб./шт., сервисное обслуживание — 2000 руб./год. Устройства ненадежные, каждые три года в среднем приходится менять 50 % принтеров. Картриджа хватает на 1000 листов, и его заправка стоит 1000 руб.

Компания Pannop. Принтеры стоят 7000 руб./шт., сервисное обслуживание — 1900 руб./год. Каждые три года в среднем приходится менять 30 % устройств. Картридж рассчитан на 800 листов при стоимости заправки 600 руб.

Для упрощения расчетов примем, что обе компании поставляют принтеры с пустыми картриджами и их можно заправлять бесконечно. Рассчитаем ТСО на три года и стоимость одного листа — при выборе поставщика печати используют этот показатель.

Позиция	Terox, руб.	Pannon, руб.
Начальная закупка 10 штук	50 000	70 000
Обслуживание за 3 года	60 000	57 000
Замена с учетом износа	25 000	21 000
Заправка картриджей	30 000	22 500
<i>Итого</i>	<i>165 000</i>	<i>170 500</i>
Стоимость одного листа из расчета на 30 тыс. листов	5,50	5,68

При таких условиях выгоднее выбрать Terox со стоимостью страницы в 5 рублей 50 копеек.

Однако попробуем изменить ожидаемое количество листов с 10 тыс. до 30 тыс. в год.

Позиция	Terox, руб.	Pannon, руб.
Начальная закупка 10 штук	50 000	70 000
Обслуживание за 3 года	60 000	57 000
Замена с учетом износа	25 000	21 000
Заправка картриджей	90 000	67 500
<i>Итого</i>	<i>225 000</i>	<i>215 500</i>
Стоимость одного листа из расчета на 90 тыс. листов	2,50	2,39

Ситуация изменилась — теперь выгоднее выбрать Pannon со стоимостью страницы в 2 рубля 39 копейки. Так, корректный расчет ТСО поможет выбрать выгодный вариант.

Шпаргалка

Название практики

Учет совокупной стоимости владения (TCO).

Цель

Закладывать необходимый и достаточный бюджет на проект или закупку. Либо отказываться вовсе, если ожидаемые затраты слишком велики.

Частота

Расчет ТСО и утверждение бюджета: для новых проектов или закупок.

Контроль бюджета: ежеквартально итогово или по отдельным затратам.

Участники

ИТ-служба — рассчитывает совокупную стоимость владения и готовит предложения по бюджету.

Коллегиальные органы — утверждают или отклоняют бюджет.

Финансовая служба — контролирует соблюдение утвержденного бюджета.

5. Выбор на основе ТСО и неценовых критериев

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

6. Распределение ИТ-затрат

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

Глава 3. Поддержка ИТ-систем



Медленное выполнение заявок и нестабильная работа ИТ-систем сильно раздражает пользователей. Чтобы повысить их удовлетворенность, сделайте поддержку ИТ-систем предсказуемой. Для этого обеспечьте централизованную обработку заявок, получайте обратную связь от пользователей, расследуйте критические инциденты и согласовывайте изменения и сервисные работы.

7. Централизованная обработка заявок

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

8. Подтверждение выполнения заявок

Пользователи недовольны качеством работы Service Desk. Ее сотрудники закрывают заявки под формальными предлогами, а проблемы остаются.

Так бывает, когда в системе мотивации сотрудников Service Desk учитываются сроки выполнения заявок. Если не укладываются, то начинают хитрить:

- не регистрируют сложные заявки;
- переоткрывают заявки под другими номерами;
- ставят заявки в режим ожидания;
- перекидывают заявки на другие подразделения;
- классифицируют заявки в проблемы.

Алгоритм

Перед закрытием заявок просите пользователей поставить оценку их выполнения и, если задача не решена, переоткрывайте. Так вы сможете отслеживать удовлетворенность пользователей.

Шаг 1. Обрабатывайте заявки в Service Desk

Процесс описан в практике № 7.

Шаг 2. Подтверждайте выполнение заявок

После выполнения заявки службой ИТ отсылайте пользователю письмо с просьбой подтвердить согласие с предложенным решением.

Если пользователь согласен с решением:

- Просим поставить оценку.
- Время решения устанавливаем, когда ИТ-сотрудник перевел заявку в статус «выполнено».
- Заявку переводим в статус «закрыто».

Если пользователь не согласен с решением:

- Заявку не закрываем и время решения не сбрасываем.
- Заявку включаем в отдельную отчетность для руководителя Service Desk.
- Если заявка переоткрывается более одного раза, то решаем на уровне руководителя Service Desk.
 - Возможно, заявка оформлена некорректно или выполнена, но сотрудник переоткрывает ее по своим соображениям.
 - Если это недоработка ИТ-специалиста, то учитываем при премировании.

Если пользователь ничего не отвечает:

- Закрываем заявку автоматически после определенного времени, например через неделю.
- Время решения устанавливаем, когда ИТ-сотрудник перевел заявку в статус «выполнено».

Результат

Пользователи знают, что их заявка не останется без внимания, а в случае проблем могут формально пожаловаться на некачественное выполнение.

Пример

Возьмем хронологию выполнения двух заявок из Service Desk:

1. Заменить плохо работающую мышку, целевое время выполнения — 3 дня.
2. Открыть доступ к заблокированному сайту, целевое время выполнения — 2 дня.

Хронология	Заявка № 1	Заявка № 2
13.01.20XX	Пользователь зарегистрировал заявку.	
14.01.20XX		Пользователь зарегистрировал заявку.
15.01.20XX	ИТ-специалист поменял мышку на такую же и поставил заявку на закрытие.	
	Пользователю пришло уведомление с просьбой подтвердить.	

Хронология	Заявка № 1	Заявка № 2
<i>16.01.20XX</i>		ИТ-специалист открыл доступ к сайту и поставил заявку на закрытие. Пользователю пришло уведомление.
<i>17.01.20XX</i>	Пользователь попробовал использовать мышку и переоткрыл заявку.	
<i>18.01.20XX</i>		
<i>19.01.20XX</i>		
<i>20.01.20XX</i>	ИТ-специалист поменял мышку на новую и снова поставил заявку на закрытие.	Пользователь не отреагировал на уведомление, и заявка была автоматически закрыта.
<i>21.01.20XX</i>		
<i>22.01.20XX</i>	Пользователь подтвердил выполнение заявки.	

Рассчитаем метрики качества закрытия заявок:

1. Заявка зарегистрирована 13 января, а выполнена 20 января, т.е. за 7 дней. При целевом времени выполнения 3 дня просрочка составила 4 дня.
2. Заявка зарегистрирована 14 января, а выполнена 16 января, т. е. за 2 дня. При целевом времени выполнения 2 дня просрочки нет.

Шпаргалка

Название практики

Подтверждение выполнения заявок.

Цель

Отслеживать, насколько пользователи удовлетворены выполнением их заявок службой ИТ.

Частота

При закрытии заявок.

Участники

ИТ-служба — выполняет заявки.

Сотрудники компании — подтверждают выполнение заявок и ставят оценки.

9. Расследование критических инцидентов

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

10. Согласование изменений и сервисных работ

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

Глава 4. Проекты и изменения



Часто ИТ-проекты не укладываются в выделенные сроки и бюджет, а их заказчики остаются недовольны результатом. Чтобы лучше попадать в ожидания заказчиков, привлекайте их для планирования и контроля реализации проектов. Для этого переводите требования на понятный для ИТ-специалистов язык, контролируйте промежуточные результаты, управляйте изменениями в планах проектов и используйте сценарии тестирования.

11. Подготовка функциональных требований

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

12. Отслеживание промежуточных результатов

Заказчики недовольны непредвиденным затягиванием реализации проекта, превышением бюджета или плохим качеством итогового результата. При этом руководители этих проектов уверяют, что все под контролем. Такое часто случается из-за:

- оптимизма руководителей проектов, нежелания признавать ошибки и стремления выполнить свои КПИ;
- культуры компании, в которой не принято открыто говорить о проблемах;
- постоянных изменений требований со стороны заказчиков.

Как результат, проблемы в проектах накапливаются, а необходимые корректировки не делаются.

Алгоритм

Вовремя узнавайте о проблемах при реализации проектов. Для этого разбейте план проекта на контрольные вехи и отслеживайте их достижение.

Шаг 1. Выделите в плане проекта контрольные вехи

На этапе планирования составьте перечень контрольных вех. По ним будете отслеживать прогресс проекта. Каждая

веха должна содержать:

- плановые сроки достижения;
- результаты, которые можно оценить как достигнутые или недостигнутые;
- бюджет, который ожидается потратить.

Например:

Веха	Срок	Бюджет, %
1. Утверждено техническое задание	09.03.2018	10
2. Подписан контракт с подрядчиком	17.04.2018	30
3. Устранены все критические замечания после тестирования	27.06.2018	80

Согласуйте перечень вех с заказчиком и представьте план проекта управляющему комитету.

Шаг 2. Утверждайте достижение вех

Достижение вех утверждайте с привлечением заказчика проекта. Считайте веху закрытой, если достигнуты все результаты, никаких «частично» быть не должно. Так руководителю проекта будет сложнее скрывать проблемы с реализацией проекта.

Исполнение бюджета отслеживает финансовая служба. Скорее всего, контроль будет не по отдельным вехам, а суммарно ежемесячно или ежеквартально. Возможные способы контроля описаны в практике № 4.

Шаг 3. Представляйте регулярную отчетность управляющему комитету

На совещаниях управляющего комитета представляйте статус по проектам. Для каждого из них отражайте:

- *общую информацию*, такую как название проекта, цель, бюджет, Ф. И. О. руководителя и заказчика;
- *цветовой статус*: зеленый, желтый или красный;
- *top-3 проблем или рисков*;
- *вехи и отклонения* по срокам и бюджету;
- *детальный план* с перечнем работ, сроками и ответственными (прикладывайте в дополнительных материалах).

Цветовой статус проекту должен присваиваться автоматически на основе отклонений от плана и с учетом текущих проблем.

Поскольку за достижением контрольных точек следует заказчик, а за бюджетом — финансовая служба, управляющий комитет получает объективную информацию о статусе проекта в конкретный момент. Это помогает избежать сокрытия проблем со стороны руководителя проекта.

Шаг 4. Устранийте выявленные отклонения

Если проект переходит в желтую или красную зону, принимайте управленческие решения по корректировке. Об этом будет написано в следующей практике.

Результат

Зaintересованные стороны получают объективную информацию о ходе проекта и возникающих проблемах.

Пример

Отчет для управляющего комитета о реализации проекта по внедрению системы управления поставками

Название Внедрение системы управления поставками

Отчетная дата 20.02.2018

Заказчик Квасов Р. Т., вице-президент по снабжению

Руководитель Петров А. К.

Бюджет 150 млн руб.

Статус Сроки — желтый, бюджет — желтый

Проблемы (1) Позднее подписание контракта с подрядчиком, ожидаемый сдвиг проекта на 5 дней. (2) Дополнительные требования от департамента финансов, ожидаемое увеличение бюджета на 10 млн руб.

Веха	План	Факт
1. Подписан контракт с подрядчиком	12.01.2018	22.01.2018
2. Подготовлен план для релиза	25.01.2018	30.01.2018
3. Подписаны функциональные требования	15.03.2018	
4. Подготовлены тест-кейсы	30.04.2018	
5. Тестирование проведено	04.05.2018	
6. Критические недостатки устранены	15.05.2018	
7. Подписан акт приемки	30.05.2018	

Шпаргалка

Название практики

Отслеживание промежуточных результатов.

Цель

Вовремя узнавать о проблемах при реализации проектов.

Частота

Определение вех: при подготовке плана проекта.

Контроль достижения вех: ежемесячно.

Участники

Руководитель проекта — составляет перечень вех и готовит отчеты для управляющего комитета.

Заказчик — согласовывает перечень вех и утверждает их достижение.

Финансовая служба — контролирует бюджет проекта.

Управляющий комитет — контролирует выполнение проектов.

13. Внесение изменений в планы проектов

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

14. Использование сценариев тестирования

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

Глава 5.

Непрерывность, безопасность и риски



Дело не только в злобных хакерах: на компанию могут серьезно повлиять компьютерные вирусы, недобросовестность сотрудников, пожары и отказы ИТ-оборудования. Чтобы защитить компанию, анализируйте такие события и принимайте превентивные меры, проверяйте резервные копии, организуйте рубежи защиты и согласовывайте доступ к ИТ-ресурсам.

15. Анализ неблагоприятных событий

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

16. Проверка резервных копий

Последствия сбоя ИТ-систем или отказа каналов связи можно смягчить, даже если компания заранее не готовилась к таким событиям. Например:

- временно вести базу клиентов в таблицах Excel, если откажет CRM;
- купить LTE-модем в ближайшем магазине и раздавать интернет с него, пока не восстановится провайдер.

С потерей данных хуже: на восстановление базы клиентов, бухгалтерской отчетности, рекламных макетов из бумажных оригиналов, переписки и старых копий файлов может уйти месяц. Для защиты данных от неблагоприятных событий используют резервное копирование. Переодически, например каждую ночь, создаются резервные копии данных. Если в результате вирусных атак, отказов оборудования или ошибок персонала данные оказываются потеряны, то их восстанавливают из резервной копии.

Но иногда, когда возникает потребность в восстановлении данных из резервной копии, ее не оказывается. Это подрывает доверие пользователей к ИТ-службе. Такие события случаются потому, что:

- резервное копирование оканчивалось с ошибками, но на них не обращали внимания;

- копировалось не всё. Например, ввели новый сервер в эксплуатацию, но не подключили к резервному копированию;
- копия повреждена, как это случается при отказах оборудования для резервного копирования.

Алгоритм

Периодически тестируйте резервные копии на полноту и возможность восстановления. Так вы удостоверитесь, что при возникновении критических ситуаций компания не потеряет данные.

Шаг 1. Проверьте настройки резервного копирования

Возьмите из практики № 3 перечень ИТ-ресурсов. Для каждого из ИТ-ресурсов проверьте, что в резервное копирование включены базы данных и файлы ИТ-ресурса, а также рабочее окружение: настройки программ и операционная система. Проведите как минимум одно резервное копирование для каждого ИТ-ресурса. Проверьте журналы резервного копирования на отсутствие ошибок.

Шаг 2. Проверьте восстанавливаемость ИТ-ресурсов из резервных копий

Для каждого ИТ-ресурса возьмите последнюю резервную копию и восстановите ее в тестовой среде. Попросите проверить корректность восстановления владельцев ИТ-ресурсов

или сотрудников ИТ-службы, ответственных за сопровождение. Проверку лучше проводить вручную.

- Для программ: попробуйте их запустить, провести стандартные операции, сформировать отчеты.
- Для сетевых дисков: сравните количество и размер файлов, выборочно откройте два-три десятка.

Данные могут восстанавливаться из резервных копий и в рамках других процессов, их тоже можно считать за тестирование восстановления. Примеры таких процессов:

- Проведение учений по плану аварийного восстановления. Подробнее об этом написано в практике № 15.
- Копирование ИТ-ресурса из продуктивной среды в среду разработки. Если компания ведет собственную разработку, то программисты, бизнес-аналитики и тестировщики естественным образом проверят полноту данных.
- Восстановление данных по запросу пользователей на рабочих ИТ-ресурсах.

Тестируйте возможность восстановления из резервных копий не реже чем:

- раз в квартал для ключевых ИТ-ресурсов, их определили в практике № 15;
- раз в полгода для остальных ИТ-ресурсов.

Каждое восстановление регистрируйте как обращение в Service Desk. Так вы сможете отследить в конце квартала, для каких ИТ-систем тестовые восстановления еще не проводились, и запланировать их проведение.

Шаг 3. Проанализируйте случаи неуспешного восстановления

Проверка восстановления резервных копий — это последний рубеж защиты данных. Если восстановление окончилось неуспехом, значит, предыдущие этапы дали сбой. Такие случаи считайте критическими инцидентами и расследуйте их. Процедура описана в практике № 9. Во время расследования проверьте процессы:

- настройки резервного копирования при вводе в эксплуатацию ИТ-ресурсов и внесении изменений;
- обслуживания оборудования для резервного копирования: серверов, ленточных накопителей, облачных хранилищ;
- проверки журналов резервного копирования.

Результат

Даже если компания оказалась не готова к неблагоприятному событию, ее главный актив — данные могут быть восстановлены.

Пример

Журнал проверки резервных копий. Сейчас конец II кв. SDXXXX — номера заявок в Service Desk на восстановление из резервных копий.

ИТ-ресурс	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1. Документоборот	SD1243	SD1533		
2. Фронт-офис	SD1223	n/a		
3. Бухгалтерская система	SD1274	SD1568		
4. Диск O:Common	SD1456	n/a		
5. Клиент-банк	SD1500	SD1571		

Таким образом, требуется провести тестовое восстановление фронт-офиса и сетевого диска O:\Common.

Шпаргалка

Название практики

Проверка резервных копий.

Цель

Удостовериться, что при возникновении критических ситуаций компания не потеряет данные.

Частота

Проведение тестового восстановления ИТ-ресурсов из резервных копий: раз в квартал.

Участники

ИТ-служба — восстанавливает ИТ-ресурсы в тестовом окружении.

Владельцы ИТ-ресурсов — подтверждают корректность восстановления.

17. Организация рубежей защиты информации

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

18. Согласование доступа к ИТ-ресурсам

Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>

Послесловие

Спасибо, что приобрели и прочитали эту книгу. Буду рад обратной связи, пишите на электронную почту или добавляйтесь в LinkedIn. А еще подписывайтесь на мой блог. Ссылки ниже.

Хотел бы сказать огромное спасибо моей жене Ольге: без ее поддержки книги бы не было. И отдельно поблагодарить Андрея Кириченко за иллюстрации, Дениса Леншина за ценные замечания, Максима Ильяхова за сервис «Главред» и Илью Трофимова — без него я бы вряд ли стал аудитором.

Электронная почта: mikhail.v.savchuk@gmail.com
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mikhailsavchuk>
Блог: <https://prostoykontrol.com>

Михаил Савчук