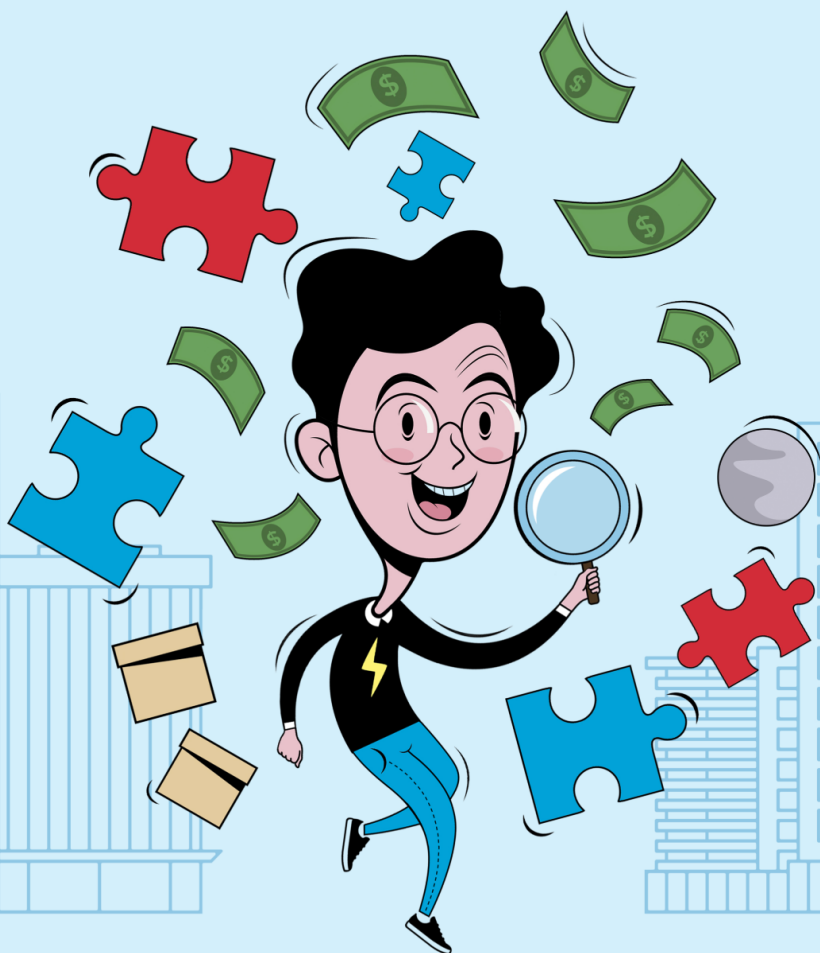


# ИТ под контролем

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

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

## ОГЛАВЛЕНИЕ

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

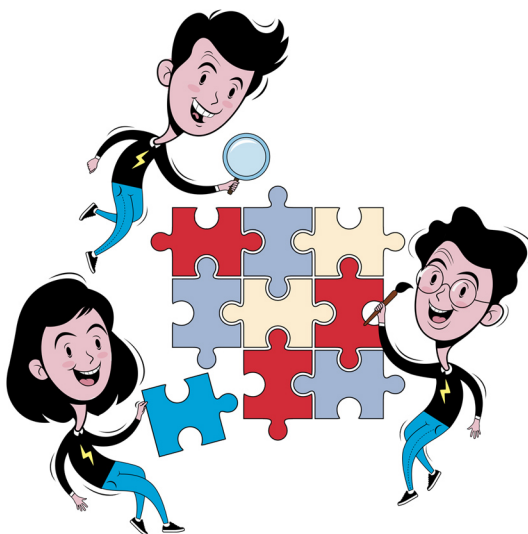
# Предисловие

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 на это повлиять.

Часто ИТ-служба варится в своем котле 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 рассылайте 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	п/а	п/а
2. Старт проекта по внедрению системы документооборота	Доработать бизнес-кейс в части планируемых выгод	Сергей Ивановкин	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 Иванович	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 покупки



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 (ТСО)**

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 (ТСО)**

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



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

Запросите у подрядчика коммерческое предложение с расчетом TCO — 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 Teroh.* 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 Rappon.* 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 (ТСО).

### **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**

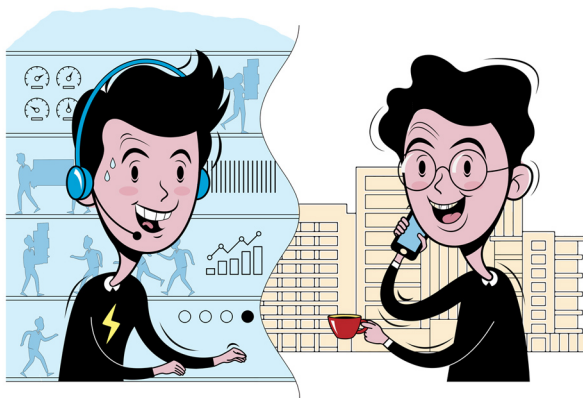
*Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>*

## **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. Обработывайте заявки в Service Desk**

Процесс описан в практике № 7.

## **Шаг 2. Подтверждайте выполнение заявок**

После выполнения заявки службой ИТ отправляйте 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
16.01.20XX		ИТ-специалист открыл доступ к сайту и поставил заявку на закрытие. Пользователю пришло уведомление.
17.01.20XX	Пользователь попробовал использовать мышку и переоткрыл заявку.	
18.01.20XX		
19.01.20XX		
20.01.20XX	ИТ-специалист поменял мышку на новую и снова поставил заявку на закрытие.	Пользователь не отреагировал на уведомление, и заявка была автоматически закрыта.
21.01.20XX		
22.01.20XX	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 KPI;
- 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 недостиженные;
- 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;
- *топ-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 следит 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. Устраняйте выявленные отклонения**

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

## Результат

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

## Пример

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

<b>Название</b>	Внедрение системы управления поставками
<b>Отчетная дата</b>	20.02.2018
<b>Заказчик</b>	Квасов Р. Т., вице-президент по снабжению
<b>Руководитель</b>	Петров А. К.
<b>Бюджет</b>	150 млн руб.
<b>Статус</b>	Сроки — желтый, бюджет — желтый
<b>Проблемы</b>	(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**

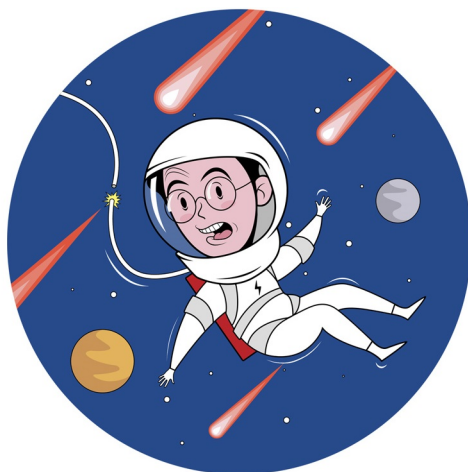
*Описание практики доступно в полной версии книги. Приобрести ее можно по адресу <https://leanpub.com/prostoykontrol/>*

## **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. Периодически, 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 неудачей, 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](mailto:mikhail.v.savchuk@gmail.com)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mikhailsavchuk>

Блог: <https://prostoykontrol.com>

*Михаил Савчук*