

3.4. Пример отчета о проведении стратегического ИТ-аудита

Введение

Компания XXX – это ИТ-компания, занимающаяся системной интеграцией, внедрением ERP-систем и ИТ-консалтингом.

В качестве объекта аудита выбраны информационные системы и ИТ-инфраструктура компании.

Целью данного аудита является:

1. Описание текущего состояния ИТ компании.
2. Идентификация проблемных областей в части ИТ-поддержки основного бизнеса.
3. Выработка предложений и рекомендаций по дальнейшему развитию ИТ и организационным решениям.

В ходе проведения аудита был проведен опрос среди следующих лиц компании:

1. руководитель Службы ИТ,
2. руководители бизнес-подразделений,
3. рядовые сотрудники.

Базовый перечень данных для проведения стратегического ИТ-аудита

На сегодняшний день в компании занято около 180 сотрудников. Существует 3 бизнес-подразделения, остальные отделы – кадровая служба, служба маркетинга, бухгалтерия, отдел безопасности, ИТ-служба, хозяйственный отдел – являются службами, поддерживающими основной бизнес.

Действующие информационные системы можно разделить на 2 условные категории: "глобальные" и "локальные". "Глобальные" ИС (см. таблицу 3.2) находятся в ведении Службы ИТ, к ним (за исключением системы "1С Бухгалтерия") имеет доступ каждый сотрудник компании. "Локальные" ИС поддерживаются силами самих бизнес-подразделений и доступны только сотрудникам этих подразделений.

В качестве "локальных" ИС используются средства организации разработки (jira), wiki-приложения для создания базы знаний (Confluence),

средства для хранения проектной документации (eRoom), прочие средства совместной работы.

Таблица 3.2. Реестр действующих "глобальных" ИС

| Название ИС, производитель, поддержка | Срок эксплуатации | Функциональное назначение, поддерживаемые бизнес-процессы | Пользователи систем |
|---|-------------------|---|--|
| 1С Бухгалтерия, 1С, поддержка франчайзинговой компанией | С 2001 г. | <p>Система автоматизация бухгалтерского и налогового учета и подготовки обязательной отчетности в соответствии с законодательством РФ</p> <p>Поддерживаемые бизнес-процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • платежи • кадровый учет • налоговый учет • расчет з/п | Сотрудники бухгалтерии и HR |
| Microsoft CRM, Microsoft, внутренняя поддержка | С 2001 г. | <p>Система управления взаимоотношениями с клиентами</p> <p>Поддерживаемые бизнес-процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • централизованное хранение информации о клиентах | Сейлз-менеджеры, руководители, менеджеры проектов |
| MS Project, Microsoft, внутренняя поддержка | С 2004 г. | <p>Система управления проектами</p> <p>Поддерживаемые бизнес-процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проектная | Сотрудники бизнес-подразделений, менеджеры проектов, |

| | | | |
|--|--|--|------------------|
| | | деятельность <ul style="list-style-type: none"> • учет рабочего времени | руководители, HR |
|--|--|--|------------------|

Подготовленность персонала. Наличие обученных групп пользователей. Планы обучения

Подготовка сотрудников бухгалтерии по работе с продуктами 1С производилась в Центре Сертифицированного Обучения.

При внедрении глобальных ИС сотрудник Службы ИТ разрабатывал краткое руководство для пользователей по данной системе и проводил обучение ключевых лиц (руководители, ведущие менеджеры и специалисты) для распространения знаний внутри структур компании.

При внедрении локальных ИС специалист, устанавливающий систему, составлял краткое руководство для пользователей и рассылал его сотрудникам.

Дальнейшее обучение происходило самостоятельно.

Планы обучения заранее не составляются, обучение происходит однократно после внедрения систем.

Статус систем на предприятии. Наличие актов приемки систем в эксплуатацию, программ и методик испытаний, приказов о внедрении систем.

В наличии:

1. Приказы о внедрении всех ИС.
2. Акт приемки 1С Бухгалтерии.

Остальная документация отсутствует.

Организация управления ИТ. Структура службы ИТ и ее подчиненность. Положение о Службе. Права и обязанности. Численность персонала по категориям сотрудников, образование, сертификаты, возрастная структура, стаж работы на предприятии.

Руководитель Службы ИТ подчиняется напрямую Генеральному директору. Положение о Службе отсутствует. Обязанности и права сотрудников прописаны в трудовых договорах.

Численность отдела 3 человека – руководитель и 2 сотрудника, образование высшее, возраст – от 30 до 35 лет, стаж работы от 1 года до 6 лет. Имеются сертификаты по продуктам Microsoft.

Процедуры формирования, утверждения годового плана работы службы и оценки ее деятельности. Перспективные планы работ по развитию ИТ.

Разработка годового плана работы Службы ИТ осуществляется ее руководителем на основе заявок подразделений, а также из анализа потребностей компании в обновлении ИС и ИТ-инфраструктуры. Годовой план в обязательном порядке утверждается Генеральным директором. Формальных процедур оценки деятельности нет, система поощрений отсутствует. Перспективные планы работ (более чем на 2 года) по развитию ИТ отсутствуют.

ИТ-бюджет, процедуры его формирования, использования и контроля исполнения

ИТ-бюджет представляет собой постатейный план расходов и инвестиций Службы ИТ. ИТ-бюджет формирует руководитель службы на основе утвержденного годового плана работы. Планирование осуществляется ежегодно, есть возможность корректировки в исключительных случаях. Бюджет утверждается Генеральным директором по согласованию с финансовым директором. Контроль исполнения бюджета осуществляет руководитель Службы ИТ и финансовый отдел.

Краткая характеристика состояния ИТ компании XXX

1. В области применения ИТ
 1. На данный момент Служба ИТ частично удовлетворяет требования конечных пользователей. Основные претензии предъявляются к процессам взаимодействия со Службой ИТ и качеству персональной компьютерной техники.

2. Установленные ИС и ИТ-инфраструктура в целом позволяют решать задачи бизнеса.
 3. Информационные потребности высшего руководства удовлетворяются в полном объеме.
 4. Средства, решающие основные задачи бизнеса, являются для специалистов ИТ приоритетными.
 5. Внедрение новых "возмущающих" технологий на практике сопровождается сопротивлением персонала
 6. Готовность к существенным изменениям бизнес-процессам средняя, из-за отлаженности существующих бизнес-процессов.
2. В области организации управления и планирования
1. Служба ИТ состоит из руководителя и двух сотрудников, выполняющих функции системных администраторов и играет роль сервисного подразделения, обслуживающего бизнес- и вспомогательные подразделения компании. Основные обязанности персонала Службы: мониторинг, поддержка и развитие ИТ-инфраструктуры (ПО, сеть, оборудование, сервера, оргтехника), установка ПО, обеспечение информационной безопасности, управление учетными записями пользователей, поддержка и обучение пользователей.
 2. Планирование развития ИТ осуществляется на основе задач, поставленных руководством компании, и селекции стратегических инициатив, исходящих от подразделений. План развития ИТ составляется ежегодно и утверждается Генеральным директором.
 3. Процесс планирования развития ИТ определяется бизнес-целями компании
 4. Приоритеты развития ИТ установлены следующим образом:
 1. Повышение эффективности бизнес-процессов компании, зависящих от ИТ
 2. Повышение качества и надежности ИТ
 3. Квалификация персонала высокая, опыт работы в сфере ИТ от 8 лет, наличие сертификатов. Квалификация определяется служебным соответствием и качественно оценивается руководителем службы ИТ по результатам деятельности.
 4. При выборе поставщиков продуктов и услуг приоритет отдается вендорам-партнерам компании.
3. В области финансирования развития ИТ
1. Бюджет ИТ формируется руководителем Службы ИТ на основе плана развития ИТ и утверждается Генеральным директором компании после согласования с финансовым директором.

Бюджет представляет собой постатейный план расходов Службы ИТ и является фиксированным.

2. Затраты на Службу ИТ являются для компании административными.
 3. Бюджетом распоряжается руководитель Службы ИТ.
 4. Решения о разработке ИТ-проектов и приобретении вычислительных средств принимаются сотрудниками Службы ИТ на основе плана развития ИТ, с предварительным финансовым обоснованием и в рамках бюджета, и утверждаются руководителем Службы. Также в бюджете предусмотрен запас средств для экстренной внеплановой закупки оборудования.
 5. Финансовый отдел компании контролирует постатейный расход средств бюджета службы ИТ.
4. В области обслуживания
1. Ответственность сотрудников, отвечающих за обслуживание инфраструктуры ИТ, не определена.
 2. Контроль качества работы средств ИТ осуществляется с помощью мониторинга систем и оборудования сотрудниками Службы ИТ, а также рекламациями конечных пользователей.
 3. Уровни качества техобслуживания не определены.
 4. Поддержка и сопровождение ПО обеспечивается как сотрудниками Службы ИТ, так и сторонними компаниями по договору обслуживания под контролем сотрудников Службы ИТ.
 5. Управление сложными информационными системами обеспечивается сотрудниками службы ИТ.
5. В области персонала
1. Сотрудники Службы ИТ, за исключением руководителя Службы, понимают цель бизнеса только в зоне своей ответственности.
 2. Качество взаимодействия службы ИТ с бизнес-подразделениями и вспомогательными подразделениями компании, по оценке сотрудников компании, удовлетворительное. Регламенты отношений не определены, по этой причине возникают конфликтные ситуации.
 3. Обучение сотрудников на курсах повышения квалификации входит в план развития службы ИТ.
6. В области информационной безопасности
1. Политика информационной безопасности определяется общей политикой безопасности, принятой в компании и единая для всех подразделений.
 2. Политика информационной безопасности разрабатывается Службой ИТ, утверждается руководством компании и отделом безопасности, и доводится до каждого сотрудника компании.

3. Концепция безопасности является обязательной для исполнения каждым сотрудником компании.
4. Методические руководства по защите информации доводятся до всех сотрудников и являются обязательными для исполнения.
5. Выбор средств вычислительной техники, технических и программных средств защиты зависит от соответствия концепции информационной безопасности.
6. Для выявления возможностей предупреждения утечки информации и нарушения ее целостности, Службой ИТ проводится постоянный мониторинг подконтрольных систем и удаленный запуск антивирусных программ на серверах и персональных компьютерах пользователей, управление учетными записями пользователей и разграничение в правах, периодическое обновление программных средств защиты.

Недостатки в сфере ИТ, выявленные при проведении аудита

1. В области применения ИТ

1. В ходе проведения аудита в компании ХХХ выявлено оборудование и ПО, находящиеся вне зоны ответственности Службы ИТ, что противоречит концепции информационной безопасности компании. Это сервера с установленным ПО, находящиеся в ведении бизнес-подразделений.
2. На данных серверах имеются случаи использования нелицензионного программного обеспечения
3. Выбор, установка и поддержка ПО на этих серверах не является прямой обязанностью сотрудников бизнес-подразделений и ведет к отрыву от основной деятельности.
4. Отсутствие на уровне компании развитых систем для хранения документов и проектной документации, специализированных средств разработки, а также отсутствие "базы знаний". Это привело к "локальным" установкам подобных систем.

2. В области обслуживания

1. Отсутствие регламентов взаимодействия с конечными пользователями, что приводит к неопределенности и конфликтным ситуациям.
2. Обновление ПО и запуск программ антивирусов производится в рабочее время, что вызывает нарекания пользователей.
3. Случаи закупки оборудования ненадлежащего качества для конечных пользователей приводило к отказу пользователей от работы на данном оборудовании.

4. Отсутствие контроля обучения конечных пользователей со стороны Службы ИТ. Процесс обучение ограничен обучением ключевых сотрудников компании. Де-факто, основная часть сотрудников изучают ИС самостоятельно, что приводит к увеличению срока начала эффективного использования систем.
3. В области бюджетирования и планирования
 1. Недофинансирование сферы ИТ. Как следствие – ожидание закупки необходимого оборудования и ПО и закупка оборудования ненадлежащего качества.
 2. Отсутствие долгосрочных планов развития Службы ИТ.

Рекомендации по развитию ИТ

1. В области применения ИТ
 1. Передача всего оборудования и ПО под контроль Службы ИТ. Установка, настройка и обслуживание оборудования и ПО должны проводиться исключительно сотрудниками Службы ИТ.
 2. Для повышения качества принятия решения в выборе средств ИТ, в качестве экспертов рекомендуется привлекать конечных пользователей.
 3. Внедрение системы управления знаниями для консолидации знаний и опыта, накопленных сотрудниками компании ("базы знаний").
 4. Установка ИС для хранения проектной документации.
 5. Установка лицензионных средств разработки
2. В области обслуживания и обучения персонала
 1. В целях повышения качества обслуживания Службой ИТ персонала компании необходима разработка и ввод в действие регламентов взаимодействия Службы ИТ и пользователей.
 2. В перспективе, при увеличении штата сотрудников компании – установка ИС взаимодействия с пользователями, ServiceDesk.
 3. Контроль обучения конечных пользователей новым ИС.
3. В области бюджетирования и планирования
 1. Увеличение ежегодного бюджета на ИТ.
 2. Планирование бюджета в тесном взаимодействии с подразделениями компании.
 3. Разработка планов развития ИТ с перспективой до 5 лет.
4. В области персонала
 1. Разработка критериев оценки и ввод систематизированного контроля качества работы.
 2. Установка уровней ответственности за обслуживание ПО и ИТ-инфраструктуры.

3. Разработка и внедрение системы мотивации и вознаграждения сотрудников Службы ИТ.