

От Ромула до наших дней

Елена Некрасова/
Elena.Nekrasova@computerra.ru

До недавнего времени, в русле общего роста рынка ИТ-услуг, проекты аудита ИТ-проектов обретали все большую популярность. Не исключено, что и сегодня, в условиях экономического кризиса, когда компании будут пересматривать роль информационных систем в оптимизации бизнес-процессов, аудит может стать действенным инструментом повышения эффективности проектов внедрения.



Слово «аудит» происходит от латинского audio — «слушать». Соответственно, auditor — тот, кто слушает. В древнеримском государстве, в процессе разделения функций владения и управления собственностью между такими основными субъектами хозяйствования того периода, как государство, рабовладельческое имение и фермерское хозяйство, была впервые осознана необходимость в аудите. Источники того времени свидетельствуют, что учет в крупных государственных и частных субъектах хозяйствования вели одновременно и независимо друг от друга двое специально назначенных лиц, что было обусловлено стремлением предотвратить разрывывание государственной казны или имущества отдельного владельца. Вместе с тем такая практика служила для подтверждения точности отчетности. Для проверки правильности учетных записей использовали регулярную инвентаризацию. Со временем для дополнительного и независимого контроля была введена практика «прослушивания» лиц, выполняющих учетные функции. Собственники, для которых осуществлялся учет и которые использовали управленцев (это могли быть лица как лично свободные, так и лично зависимые), назначали контролеров, в обязанности которых входило «выслушивать» подотчетных лиц с целью проверки соответствия текущей практики принятым правилам учета. Так работали аудиторы на частном уровне. На государственном уровне создавались специальные аудиторские органы, которые контролировали правильность учета сбора налогов и государственные затраты. В дальнейшем практика аудиторских проверок была распространена и на другие сферы деятельности древнеримского государства. «В настоящее время сохранились практически все „древние“ аспекты аудиторской деятельности. Соответственно, любой аудит подразумевает не проверку соответствия имеющихся данных текущему состоянию (инвентаризация), не изучение текущего состояния на предмет его описания, выявления проблем или дефектов (диагностика, обследование), а проведение исследования с целью проверки соответствия текущего заранее определенному целевому состоянию и выработка рекомендаций по его достижению», — уточняет Сергей Ядыков, начальник отдела ИТ-консалтинга компании «АйТи».

Как правило, аудит ИТ-проектов проводится с целью:

- > проверки соответствия целей и задач проекта бизнес-стратегии (или бизнес-требованиям, если по каким-то причинам бизнес-стратегия недоступна);
- > оценки текущих параметров проекта (таких, как время, стоимость, качество получаемого результата), если аудит проводится во время прохождения проекта;
- > оценки степени достижения декларированных целей и задач проекта и (или) получения документированного подтверждения их достижения из независимого источника.

Кроме того, аудит ИТ-проектов — обязательная составная часть стандартной программы регулярного ИТ- или комплексного аудита компании.

Qui bono?

Основные заказчики аудита ИТ-проектов — владельцы, акционеры, топ-менеджмент заказчика и менеджеры проектов со стороны заказчика. Заказчиком аудита может выступить и руководство компании-исполнителя, компания-вендор или поставщик решений. Очевидно, что мотивы у этих категорий специалистов отличаются. Виктор Голубев, ведущий консультант отдела управленческого консалтинга компании TopS BI, ГК «Систематика», отмечает: «В случае специального аудита заказчиками могут выступать следующие лица:

- > бизнес-спонсор проекта или управляющий комитет проекта (если такая структура существует), неудовлетворенные параметрами проекта („долго, дорого, не довольны результатом“);
- > новый руководитель или спонсор проекта, желающий разобраться в текущей ситуации (например, новый ИТ-директор)».

Нередко мотивом к привлечению аудиторов для оценки хода проекта служит отсутствие у заказчика собственного штата ИТ-специалистов или наличие персонала, имеющего опыт только в эксплуатации ИТ-сис-

тем. «Заказчики проекта могут быть заинтересованы в проведении аудита проекта и в том случае, если у них возникают сомнения в квалификации исполнителя проекта либо в качестве проводимых им работ», — считает Владимир Мелдов, директор по качеству «КОРУС Консалтинг».

На практике аудит подразделяется на два типа: внешний и внутренний.

Цели внешнего и внутреннего аудита, применительно к проектам внедрения ИТ-решений, несколько отличаются, при наличии многих общих моментов. «Основной целью внешнего аудита проектов внедрения ИТ-решений является стремление заказчика узнать, все ли идет так, как надо, убедиться, что деньги вкладываются не зря, а если есть проблемы — в чем они состоят, — рассказывает Сергей Ядыков. — В данном случае, конечно, должна привлекаться третья сторона — для устранения конфликта интересов и обеспечения независимости аудиторских оценок. Внутренний аудит будет направлен на оценку деятельности в проекте служб заказчика, соответствия проекта внутренним правилам и регламентам, условиям контракта, выделенному

Цели внешнего и внутреннего аудита, применительно к проектам внедрения ИТ-решений, несколько отличаются, при наличии многих общих моментов.

бюджету и т. п. — в конечном счете, на оптимизацию собственных процессов организации. Техника проведения аудита обоих типов отличается не существенно, а вот направленность и интерпретация собранного фактического материала будут разными».

Внутренний аудит направлен на достижение организацией поставленных целей путем внедрения систематизированного, дисциплинированного подхода к оценке и повышению эффективности процессов руководства, контроля и управления рисками. В данном случае аудит помогает ИТ-менеджерам самим удостовериться, что ИТ-решение можно запускать в промышленную эксплуатацию, убедить руководство в том, что потраченные деньги не «выброшены на ветер», и получить новые. При этом репутация внутреннего ИТ-менеджера в глазах начальства упрочивается. Кроме того, при возникновении проблем такая независимая экспертиза позволяет определить «кто виноват?» и сделать выводы на будущее: и по оформлению документации, и по выбору измеримых показателей успеха, и по взаимодействию с другими службами своей компании. Владимир Мелдов отмечает: «Очень полезно и эффективно задействовать для проведения аудита технических экспертов из подразделений исполнителя, не участвующих в проекте». Как правило, проведение внутреннего аудита входит в функции подразделения, формируемого в организации и находящегося в прямом подчинении совету директоров или собственнику компании (иногда эта функция отдается на аутсорсинг). Эксперты советуют: при выполнении внутреннего аудита проекта во избежание конфликта интересов подразделение, выполняющее аудит, не должно быть задействовано в других работах по проекту.

А вот привлечение независимых консультантов, да и вообще любых третьих лиц для оценки хода внедрения ИТ-решения в российских компаниях пока непопулярно. «Чаще всего эти услуги востребованы, когда нужны инвесторы, которым, в свою очередь, необходима прозрачность процессов внедрения. Тогда приходится приглашать независимых экспертов», — отмечает Сергей Ядыков.

Одним из обязательных условий аудита является независимость аудитора как от заказчика, так и от исполнителя проекта. В противном

случае получить объективную картину практически невозможно. «Иногда исполнитель проекта в состав услуг по реализации проекта включает аудит хода его реализации, — рассказывает Сергей Ядыков. — Это большое лукавство. По самой сути аудита проводить аудит процесса внедрения ИТ-решения силами консультантов исполнителя абсолютно бессмысленно как в плане независимости оценок, так и с учетом конфликта интересов. Другое дело, что для упрощения решения процедурных вопросов практикуется, особенно в государственных организациях, в контракт на внедрение ИТ-решения включать и расходы на проведение аудита, что не совсем правильно, но приемлемо, если выбор аудиторской компании осуществляется заказчиком и исполнитель не оказывает влияния на этот выбор. Однако, как известно, „кто платит, тот и музыку заказывает“. Кроме того, будут проблемы, если случится тяжба с исполнителем или поставщиком, а аудиторское заключение заказчик попытается использовать в качестве экспертной оценки в суде».

«На мой взгляд, к аудиту необходимо привлекать компанию, не заинтересованную в конкретных финансовых результатах проекта, в противном случае добиться эффективной и, что немаловажно, объективной оценки проекта довольно сложно, — соглашается Олег Лысов, директор департамента решений Microsoft компании GMCS. — Понятно, что всегда возникает вопрос о затратах на аудит проекта. Однако аудитом проектов занимаются не только крупные аудиторские компании с международным именем. Если бюджет на проект ограничен, можно привлечь и российскую консалтинговую компанию, которая вполне способна справиться с аудитом проекта».

Диагноз или вскрытие?



■ **Алексей Седельников:**
«Важным моментом является назначение руководителя аудиторской группы».

Аудит проектов автоматизации может иметь несколько форм. Это может быть регулярный аудит проекта, начиная с первых стадий его развития и заканчивая этапом запуска системы в промышленную эксплуатацию. В данном случае контролю подлежат, как правило, все ключевые процессы проекта. Кроме того, регулярно подвергаются оценке риски проекта, соблюдение стандартов ведения проектной деятельности, соответствие проектируемой системы целям и задачам проекта автоматизации. «Аудит, осуществляемый по такой схеме, позволяет своевременно

предупреждать возможные риски серьезных отклонений от намеченных проектом целей, — считает Олег Лысов. — Однако в силу относительно высокой стоимости такой подход обычно применим только на комплексных ИТ-проектах, где задействовано обычно сразу несколько проектных команд. В данном случае можно говорить об эффективности внешнего контроля, который позволяет синхронизировать деятельность всех участников проекта». При проведении регулярного аудита заказчиком выступает руководство компании или корпорации.

Цель разового аудита — подтвердить или опровергнуть подозрения заказчика относительно аудируемого проекта либо официально задокументировать достигнутый результат. Но это, фактически, «посмертный анализ» ситуации. «Если аудит проводится для того, чтобы помочь конкретному проекту, вряд ли стоит откладывать его на финал проекта, — полагает Владимир Мелдов. — Лучше сделать это на завершающей стадии определения требований или системного проектирования. Если основная задача — получение информации для улучшения последую-

щей деятельности по итогам анализа данного проекта, то аудит целесообразен ближе к концу проекта».

«Выбор формы, как правило, соответствует уровню зрелости и публичности компании. Для публичных компаний регулярный аудит, в том числе и сферы ИТ, является обязательным условием их существования на рынке», — отмечает Виктор Голубев.

По всем пунктам

В ходе проверки аудитор анализирует документальные доказательства работы над проектом: техническое задание на проект, акты приемки работ, протоколы рабочих встреч клиента и консультанта и т. д. Проверяется и соответствие проекта типовым методикам внедрения, которые есть практически у всех вендоров и часто поставляются вместе с лицензиями. Аудитор также может присутствовать на рабочих встречах проектной команды. Представителю заказчика заранее предоставляются документы, составленные за время, прошедшее с предыдущей встречи, он знакомится с ними и высказывает свои замечания. Кроме того, аудиторы могут проводить интервью с представителями заказчика и исполнителя компании, участвующими в проекте.



■ **Виктор Голубев:** «Аудит сам по себе является проектом. Его стоимость определяется объемом работы и стоимостью времени аудиторов».

Существуют типовые программы аудита отдельных аспектов проектной деятельности, однако каждый аудит по-своему индивидуален, поэтому перечень этапов и состав работ в значительной степени зависит от характера и сути аудита.

Существуют типовые программы аудита отдельных аспектов проектной деятельности, однако каждый аудит по-своему индивидуален, поэтому перечень этапов и состав работ в значительной степени зависит от характера и сути аудита.

В соответствии с методологией ISACA (Международной ассоциации аудиторов информационных систем), в процессе аудита ИТ-проекта оценивается десять направлений, покрывающих

весь жизненный цикл ИТ-решения:

- > соответствие целей проекта бизнес-целям организации;
- > соответствие методологии управления проектом наиболее эффективному достижению бизнес-целей организации;
- > текущий статус проекта, его соответствие плану и бюджету проекта, наличие документации проекта;
- > наличие механизмов контроля, обеспечивающих выполнение стадий проекта в соответствии с требованиями законодательства и корпоративной политикой;
- > качество процессов разработки, тестирования и внедрения с позиций соответствия конечных результатов проекта целям организации;
- > готовность системы и инфраструктуры к переходу в промышленную эксплуатацию;
- > проверка непосредственно после внедрения в промышленную эксплуатацию на соответствие внедренной системы целям организации, требованиям внутреннего корпоративного контроля и регулирующих органов;
- > регулярная периодическая проверка на предмет сохранения соответствия системы целям организации, требованиям внутреннего контроля и регулирующих органов;
- > качество и эффективность процессов поддержки внедренного решения;
- > процессы вывода системы или элемента инфраструктуры из эксплуатации, их соответствие целям организации, требованиям внутреннего контроля и регулирующих органов.

Сергей Ядыков в качестве примера приводит типовую программу аудита контрольных процедур управления проектом со стороны заказчика, состоящую из следующих шагов.

ОПЫТ
ТОЛЬКО СО ВРЕМЕНЕМ НАШИ РЕШЕНИЯ
СТАНОВЯТСЯ ЛАКОНИЧНЫМИ И ТОЧНЫМИ,
НО ОПЫТ ПРИНОСИТ ПОЛЬЗУ ЛИШЬ ТЕМ,
КТО УМЕЕТ ИМ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ

Успешное и эффективное использование информационных технологий возможно лишь за счет различных характеристик ИТ-решений. Сложные задачи информатизации требуют большого опыта, профессионализма, отменной экспертизы и глубокого знания особенностей реализации отраслевых ИТ-проектов.

**ОПЫТ И ЭКСПЕРТИЗА
НАШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ –
ВАШИ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**

Узнайте больше: [495] 974-7979, e-mail: info@iti.ru, www.iti.ru
Служба Заказчика компании АИТИ

АИТИ

117218, Москва, д/я 114, ул. Крижаниновского, д. 29, корп. 7
+7 (495) 974-7979 | 974-7980
e-mail: info@iti.ru | www.iti.ru

20 региональных офисов в России и СНГ

КОМПАНИИ | БИЗНЕС-ПРИЛОЖЕНИЯ | ИТ-СЕРВИСЫ
ИНФРАСТРУКТУРА ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Проверить наличие и адекватность проектной команды заказчика, включая руководителя проекта со стороны заказчика, для чего ответить на следующие вопросы:

- > имеется ли управляющий комитет проекта и спонсор проекта из топ-менеджмента заказчика, который осуществляет контроль над всем проектом;
- > вовлечен ли в проект соответствующий уровень менеджмента заказчика;
- > имеет ли проектная команда достаточный уровень полномочий для принятия решений в рамках проекта;
- > имеет ли проектная команда достаточный уровень экспертизы в технических и бизнес-областях;
- > вовлечены ли в работу проектной команды представители бизнес-подразделений (будущие пользователи), поставщики, разработчики, аудиторы, юристы и т. п.;
- > определены ли должным образом (документарно) бизнес-цели и выгоды от проекта, пути их достижения, согласованы ли они с заинтересованными бизнес-подразделениями.

Оценить адекватность проведения и оформления документов стадии проверки осуществимости проекта и согласование их с бизнес- и ИТ-подразделениями, для чего проверить наличие в документах следующих позиций:

- > границы проекта;
- > план управления проектом;
- > бюджет проекта;
- > утверждение документов менеджментом;
- > меры предпринимаемы при выходе за границы проекта, превышении сроков, изменении перечня и объема работ.

Проверить наличие и адекватность плана реализации проекта, для чего ответить на следующие вопросы:

- > имеется ли твердая копия плана проекта;
- > реалистичны ли сроки выполнения работ, указанные в плане;
- > определены ли критические фазы;
- > требует ли план согласования с бизнес-подразделениями по определенным позициям;
- > на каких точках проект может быть прерван;
- > установлены ли в плане ключевые проектные риски и стратегия их уменьшения;
- > определен ли процесс регулярного пересмотра проектных рисков.

Проверить наличие и адекватность в плане реализации проекта требуемых фаз, для чего ответить на следующие вопросы:

- > покрывает ли приложение необходимые бизнес-области;
- > учтены ли в плане все поставщики;
- > учтены ли в плане все интерфейсы взаимодействия;
- > все ли вовлеченные в проект сотрудники понимают свою роль и ответственность;
- > учтены ли в плане технические средства и программное обеспечение, которое нужно добавлять/изменять/удалять.

Проверить документирование хода проекта, отклонений от плана, включая изменение план-графика, для чего ответить на следующие вопросы:

- > все ли отклонения документированы;
- > все ли дополнительные работы согласованы проектной командой и менеджментом;
- > все ли соответствующие службы оповещены о расширении или изменении плана реализации проекта.



■ Владимир Мелдов: «Полезно задействовать для проведения аудита технических экспертов из подразделений исполнителя».

Проверить, включает ли контракт на создание системы всю необходимую информацию, в частности:

- > необходимость проекта;
- > границы проекта;
- > ограничения проекта (финансовые, человеческие, технические и программные);
- > стоимость и экономический эффект;
- > план-график реализации;
- > бизнес-требования;
- > развитие и масштабируемость.

«Очень важным моментом является назначение руководителя аудиторской группы, поскольку все решения в ходе аудита принимает только он, и объем аудита также определяется только им (обычно объем не превышает 5–7% бизнес-операций, в противном случае трудоемкость, стоимость и сроки аудита превысят все разумные пределы)», — подчеркивает Алексей Седельников, руководитель направления ИТ-консалтинга департамента сетевой интеграции ЛАНИТ.

Среди наиболее характерных ошибок в практике ИТ-проектов, выявляемых в ходе аудита, Виктор Голубев отмечает отсутствие: привязки проектов к бизнес-стратегии и целям компании; должной практики управления портфелем программ и проектов в компании, достаточной и актуальной проектной документацией; процедур и практики проведения тендеров и выбора поставщика; единой команды внедрения со стороны заказчика и исполнителя; планирования на ранней стадии проекта процессов управления изменениями и поддержки будущей системы.

Кроме того, отрицательное влияние на конечный результат оказывают невовлеченность бизнес-заказчиков и будущих пользователей в проект на самой ранней стадии, превращение проекта внедрения информационной системы в чисто «айтишный», а также слабый контроль над исполнителем в процессе разработки и внедрения решения и, следовательно, внедрение не того, что нужно заказчику, а того, что проще исполнителю.

■ Олег Лысов: «Успешность любого проекта определяют его участники».



«При выполнении комплексных проектов, которые проводятся с момента старта проекта внедрения, осуществляется аудит каждой стадии проекта. Поскольку аудиторы чаще всего работают с уже готовыми проектными документами (или, по крайней мере, с документами, близкими к завершению), аудит проводится ближе к моменту завершения каждого этапа проекта. Следует отметить, что аудит целесообразно начинать еще до момента заключения договора с подрядчиком. В этом случае заказчик получает отличную возможность внести в договор с подрядчиком важные, с точки зрения рисков проекта, положения», — советует Олег Лысов.

Можно ли сэкономить?

Продолжительность работ, проводимых в рамках аудита, может варьироваться от нескольких дней до нескольких лет, в зависимости от его сложности и сложности проекта. Стоимость аудита также обуславливается его сложностью, квалификацией привлекаемых аудиторов, сутью проекта и может достигать 10% общих затрат на внедрение. Общую сумму назвать затруднительно, в качестве ценового ориентира для разового аудита проекта внедрения ИТ-решения по его завершению можно определить показатель в 2–3% стоимости контракта.

В условиях кризиса проявляется потребность в оптимизации ИТ-бюджетов, многие владельцы и руководители стремятся реформировать систему управления ИТ.

«Аудит сам по себе является проектом, — отмечает Виктор Голубев. — Его стоимость определяется объемом работы и стоимостью времени аудиторов (ставкой и количеством задействованных специалистов).

Стоимость времени аудиторов во многом зависит от «бренда» компании-аудитора. Поэтому, если вы заинтересованы в наличии логотипа известной международной компании на аудиторском заключении, то стоит смириться с высокой ценой. В противном случае есть возможность выбрать на нашем рынке ИТ-консалтинга достойного партнера.

Оптимизация затрат, по мнению Олега Лысова, во многом зависит от менеджмента проекта: «Успешность любого проекта определяют его участники. Есть целый ряд нюансов, которые следует учитывать: эффективное взаимодействие на проекте, заинтересованность руководства компании в результатах проекта, вовлеченность в процесс проектной команды заказчика, соответствие опыта специалистов, отвечающих за конкретные участки проекта, поставленным задачам, психологический комфорт членов проектной команды. Многое зависит от опы-

та руководителей проекта как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя. По нашему опыту проведения крупных проектов аудита, не менее важным фактором становится и взаимодействие нескольких проектных команд (от разных подрядчиков), работающих над одной задачей. Регулярный аудит хода проекта в этом случае способствует оптимальному движению к поставленным целям».



■ **Сергей Ядыков:** «Проводить аудит силами консультантов исполнителя абсолютно бессмысленно»

Кризис — помеха или стимул?

Эксперты сходятся во мнении: сегодня, в условиях развивающегося кризиса, перспективы рынка ИТ-аудита

сложно назвать оптимистичными. «Во-первых, потому, что выход на IPO (стимулировавший ускоренное развитие корпоративной бизнес-культуры) для большинства российских компаний отложен. Во-вторых, для того чтобы в период кризиса остановить проект, необязательно тратить деньги на его аудит. Кризис сам по себе является достаточным обоснованием», — объясняет Виктор Голубев. Вместе с тем, процессы внедрения ИТ-решений во многих крупных и средних компаниях продолжаются. В условиях кризиса проявляется потребность в оптимизации и экономии ИТ-бюджетов, многие владельцы и руководители ощущают необходимость повышения эффективности ИТ и стремятся реформировать систему управления ИТ в их компаниях. «В этом плане как общий ИТ-аудит, так и аудит проектов внедрения является, пожалуй, единственным инструментом, позволяющим объективно сравнить достигнутый уровень зрелости управления ИТ с необходимым для реализации бизнес-задач и подготовить доказательную базу для последующего ИТ-консалтинга», — подчеркивает Сергей Ядыков. <

Новые технологии в новом году!

Новое поколение USB-ключей и смарт-карт компании Aladdin

eToken® Java

Инновационные технологии в интересах бизнеса



Почему eToken Java?

- Централизованное управление защищенным доступом.
- Аппаратно реализованные алгоритмы электронной цифровой подписи (ЭЦП), шифрования и генерации ключей (ГОСТ).
- Многоплатформенная технология eToken Java не требует установки драйверов (Windows Vista, Linux, Mac OS).
- Варьирование функционала за счет загрузки Java-приложений.
- Наличие инфраструктурного решения (eToken TMS) для быстрого развертывания системы аутентификации.
- Выполнение требований законодательства и отраслевых стандартов в области информационной безопасности.

Aladdin
SECURITY SOLUTIONS

e-mail: etoken@aladdin.ru
тел.: +7 (495) 223-0001

www.aladdin.ru