**ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДИАГНОСТИКИ В КОМПАНИИ XXX**

*Выполнил: Непп Н.Ш., Асист-ПРО, asyst-pro.ru*

**Общее описание проведенных работ**

В период с 20 января 2014 года по 5 февраля 2014 года в компании **ХХХ**  была проведена диагностика, которая включала в себя интервью с руководителями и рядовыми сотрудниками подразделений компании. Целью работ являлось выделение основных проблемных зон в деятельности компании и формирование отчета с рекомендациями по основным видам работ, необходимым для повышения эффективности работы компании.

**Основные проблемные зоны в деятельности компании**

По результатам проведенной диагностики можно выделить следующие основные блоки проблем, влияющих на эффективность компании:

* Недостаточная простроенность взаимодействия между подразделениями компании (технология согласования и принятия решений по работам, требующим участия нескольких подразделений, отсутствие или недостаточность информационного обмена между подразделениями)
* Неоптимальность в распределении задач между подразделениями и должностями
* Отсутствие должностных инструкций и закрепления ответственности за выполнение необходимых функций предприятия
* Отсутствие единой системы сбора и систематизации информации о клиентах за весь период работы с ним (ведение «досье» и истории клиента)
* Непрописанность четких, принятых и поддерживаемых всеми правил и стандартов работы
* Отсутствие системы отчетности и контроля со стороны руководителей за работой своих сотрудников
* Отсутствие системы управленческой финансовой отчетности компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функциональная область** | **Проблемы** | **Рекомендации** |
| **Ценообразование, политика скидок и условий отгрузок** | * Нет выделенного сотрудника по определению цен компании * Отсутствие собственной ценовой политики – ориентация на рекомендованные цены поставщиков * При расчете цены не производится экономический расчет, включающий косвенные расходы компании * Отсутствуют формализованные критерии предоставления скидок, экономически не просчитаны * Анализ цен конкурентов не проводится систематически * Функция проведения анализа цен конкурентов ни за кем не закреплена * Требований к сравнительному анализу цен конкурентов нет * Цены пересматриваются редко, нет регламентов определяющих периодичность пересмотра цены * Прайс на сайте компании обновляется несвоевременно что приводит к дезинформации клиентов * Отдел продаж своевременно не получает информацию об изменении цены * В компании не накапливается статистика отказов клиентов от покупки с указанием причины отказа, в том числе по причине неподходящей цены. * Оценка эффективности ценовой политики компании не проводится | 1. Разработка и внедрение процесса ценообразования и формирование политики ценообразования:  - разработка процедуры ценообразования, учитывающей в том числе состав ценового комитета  - разработка алгоритма расчета цен, включающего в себя требования к информации, на основе которой рассчитывается цена продажи и условия скидок  - требования к процессу получения информации, необходимой для расчета цен, включая требования к ИС и аналитическим отчетам.  2. Привязка мотивации лиц, принимающих решения по ценообразованию и скидкам к показателям эффективности: объему продаж, маржинальной прибыли, средней рентабельности товарной позиции, доле рынка по данной товарной позиции.  3. Разработать процедуру сравнительного анализа цен конкурентов, в которую включить:  - выделение в компании функции анализа цен конкурентов и закрепление ответственности за выполнение данной функции за конкретной должностью  - описание процесса сбора информации: периодичность проведения, последовательность действий  - описание требований к ИС для хранения результатов анализа и требований к формированию аналитических отчетов по сравнению цен  - описание регламентов принятия решений по результатам анализа цен конкурентов (кто является пользователем этой информации, кто участвует в формировании рекомендаций и принятии решений об изменении цен.  4. Разработать требования к сравнительному анализу цен конкурентов:  - критерии выбора конкурентов для сравнительного анализа  - необходимое количество конкурентов для анализа;  - номенклатура, по которой проводится анализ;  - источники информации о конкурентах;  - регулярность анализа конкурентов.  5. Разработать регламент предоставления скидок клиентам, описывающий условия предоставления и размер скидки в соответствии с сегментацией клиентов.  6. Разделить ответственность за принятие решений о предоставлении разного уровня скидок. Чем существеннее скидка, тем на более высоком уровне управления она должна согласовываться.  7. Разработать систему мониторинга и контроля предоставления скидок клиентам менеджерами по продажам. Ввести в ИС запрет на предоставление скидки, превышающей полномочия менеджера. Ввести в ИС аналитический отчет по размерам и регулярности предоставления скидок в разрезе номенклатурных позиций, клиентов и менеджеров.  8. Выстроить систему мотивации менеджеров по продажам таким образом, чтобы они несли финансовую ответственность за предоставленную скидку (учитывать в мотивации фактическую выручку с учетом скидок, ввести депремирование/понижающий коэффициент в случае, если количество предоставленных менеджером скидок превышает определенный порог значений).  9. Утвердить регламент внесения изменений в прайс-листы компании после принятия решения о пересмотре цен (оптимально в течение одного рабочего дня после утверждения цены).  10. Сделать автоматическую рассылку уведомлений из ИС сотрудникам отделов продаж в случае, если в справочнике номенклатуры были скорректированы цены.  11. Закрепить за сотрудниками отдела продаж ответственность за фиксацию информации о причинах отказов клиентов от покупки в виде отчетов по каждому клиенту. Привязать мотивацию менеджеров по продаже к регулярности предоставления данной информации (например, ввести понижающий коэффициент в случае непредоставления полностью заполненных отчетов по клиентам).  12. Внедрить CRM систему, в которой в карточке клиента фиксировать отказ от сделки с указанием причины отказа. Ввести в требования к отчетности отдела продаж отчет по статистике отказов клиентов от сделки.  13. В рамках ценовой политики описать:  - параметры, по которым можно оценивать ценовую политику компании (процент оттока/притока клиентов после изменения цен; изменение выручки и маржинальной прибыли после изменения цен)  - процедуру оценки эффективности ценовой политики (кто оценивает, с какой периодичностью, какие действия в какихслучаях инициируются в зависимости от результатов оценки ) |
| **Формирование номенклатуры** | * Отсутствует процедура оценки и принятия решения о целесообразности ввода в номенклатуру новой позиции. * Менеджеры по продаже не собирают информацию о запросах клиентов * Отсутствует процедура регулярного анализа и пересмотра номенклатуры. Решение о пересмотре номенклатуры принимается как реагирование на неудовлетворительную ситуацию * Нет критериев оценки целесообразности вывода товарных позиций. Из ассортимента компании выводятся только те позиции, которые длительное время не продаются. * Нет лица ответственного за регулярный пересмотр номенклатуры. | 1. Разработка процедуры принятия решений по формированию номенклатуры, включающей в себя:  - перечень лиц, участвующих в данной процедуре  - перечень информации, необходимой для принятия решений по формированию и корректировке номенклатуры, сроки и лица, ответственные за ее предоставление  - периодичность пересмотра номенклатуры компании  - критерии, по которым принимается решение о вводе новой или удалении существующей номенклатурной позиции (например, рентабельность позиции, предполагаемый объем продаж, необходимость и объем инвестиций для запуска новой позиции: перестройка производства, обучение персонала, реклама и продвижение...)  2. Привязка мотивации лиц, принимающих решения по формированию номенклатуры к показателям эффективности: объему продаж, маржинальной прибыли, оборачиваемости товара, количеству или доле низкооборачиваемых позиций в общем объеме номенклатуры, средней рентабельности товарной позиции, доле рынка по данной позиции.  3. Разработка механизма сбора информации о потребностях клиентов, включающего в себя:  - способы получения такой информации  - ответственных за получение информации разного типа (отдел маркетинга- общий анализ рынка, сотрудники отдела продаж- сбор информации в процессе общения с клиентами)  - формы документов и требования к содержанию информации  4. Закрепить за сотрудниками отдела продаж ответственность за фиксацию информации о потребностях клиентов в новой номенклатуре в виде отчетов по каждому клиенту. Привязать мотивацию менеджеров по продаже к регулярности предоставления данной информации (например, ввести понижающий коэффициент в случае непредоставления полностью заполненных отчетов по клиентам).  5. Внедрить CRM систему, в которой в карточке клиента фиксировать потребности клиента. Ввести в требования к отчетности отдела продаж отчет по запрашиваемым номенклатурным позициям.  6. Разработка процедуры принятия решений по формированию/пересмотру номенклатуры, включающей в себя:  - перечень лиц, участвующих в данной процедуре  - перечень информации, необходимой для принятия решений по формированию и корректировке номенклатуры, сроки и лица, ответственные за ее предоставление  - периодичность пересмотра номенклатуры компании  - критерии, по которым принимается решение о вводе новой или удалении существующей номенклатурной позиции (например, рентабельность позиции, предполагаемый объем продаж, необходимость и объем инвестиций для запуска новой позиции: перестройка производства, обучение персонала, реклама и продвижение...).  7. Привязка мотивации лиц, принимающих решения по формированию номенклатуры к показателям эффективности: объему продаж, маржинальной прибыли, оборачиваемости товара, количеству или доле низкооборачиваемых позиций в общем объеме номенклатуры, средней рентабельности товарной позиции, доле рынка по данной позиции. |
| **Организация отдела продаж** | * Отсутствует сегментация клиентской базы, в результате продавцы продают "все и всем * В компании не накапливается статистическая информация, необходимая для сегментации клиентов. * Четкой описанной политики работы с каждой категорией клиентов нет * Выделенной политики работы с ключевыми клиентами компании нет или она непрозрачна * Система активного привлечения клиентов в компании не выстроена. Клиенты приходят по рекламе, по старым связям, по контактам первого лица. * Клиентский поток и продажи нестабильны. * У менеджеров по продажам нет никаких планов по привлечению клиентов. * Продвиженческие мероприятия проводятся, но не сфокусированы под потребности разных типов клиентов * Отдел продаж перегружен несвойственными ему функциями – закупки * Менеджеры занимаются продажей "всем и всего". Не разделены по типам продаж * Планируется только выручка, но не планируется и не ведется учет продаж "в штуках" * Прогнозированием объемов продаж в компании не занимаются, менеджерам выставляются планы, которые должны быть выполнены. * Эффективность продаж оценивается только по соответствию фактической выручки плановой. Не оценивается динамика доли рынка компании. Не анализируется более сложные показатели, например отношение затрат к выручке (маржинальной прибыли). * Не оценивается эффективность маркетинговых мероприятий и их влияние на изменение объемов продаж. * Эффективность продаж оценивается в целом, а не в разрезах типов клиентов, видов товарных групп, каналов сбыта. * Эффективность работы отдела продаж оценивается на основании выполнения плана продаж. При оценке эффективности работы отдела продаж не учитываются более сложные показатели, например доля выручки(маржинальной прибыли) на 1 продавца, доля новых клиентов в общем пуле клиентов компании, процент потери клиентов, процент перехода клиентов в более высокую категорию и т.п. * Работа менеджеров по продаже никем регулярно не контролируется. Контроль происходит только в виде наблюдения за теми, кто попадает в поле зрения руководителя. * Показатели, по которым контролируется работа субъективны | 1. Сегментирование клиентской базы.  2. Определение принципов и условий работы с каждой группой клиентов.  3. Расчет минимального количества клиентов, необходимого для обеспечения финансовой стабильности и достижения целей компании.  4. Расчет показателей количества клиентов на разных стадиях (по воронке продаж) для обеспечения достаточного количества клиентов.  5. Формирование плана мероприятий по обеспечению показателей воронки продаж, нормативов по воронке продаж для менеджеров по продажам.  6. Привязка мотивации менеджеров по продажам к выполнению показателей воронки продаж.  7. Определение целевых групп клиентов и сбытовой политики по работе с каждой группой клиентов.  8. Описание типов мероприятий и способов продвижения для каждой группы клиентов.  9. Построение системы финансового анализа и планирования. Разработка относительных показателей оценки эффективности работы отдела продаж.  10. Разработка стандартов и нормативов, регламентирующих работу сотрудников отдела продаж.  11. Разработка системы отчетности, позволяющей контролировать выполнение сотрудниками своих профессиональных обязанностей.  12. **Закрепить функцию закупок за отдельным сотрудником** – меньше возможностей для злоупотреблений сотрудниками отдела продаж, выстроенная работа с поставщиками. Позволит обязать менеджеров предоставлять более детальную отчетность, плотно работать во внедрении CRM. |
| **Управление отношениями с клиентами** | * Каждый менеджер нарабатывает свою клиентскую базу в основном с помощью входящих звонков, при этом четких критериев для поиска новых клиентов в компании не существует. * В компании есть общая база (старые, отказавшиеся клиенты, контакты, собранные на разных выставках и пр.) из которой менеджеры выбирают себе клиентов. Никаких критериев разделения новых клиентов между менеджерами не существует. * Менеджеры по продажам не составляют детальных отчетов, по которым можно проанализировать их работу. * Поддержание клиентской базы в актуальном состоянии никак не мотивируется. В результате база содержит недостоверные данные. * Функция проверки клиентской базы на предмет достоверности данных ни за кем не закреплена. * Нет технологии работы с разовыми клиентами и "отказниками". * Статистика причин отказов не собирается и не анализируется. * Специализированные программы по развитию клиентов и повышению лояльности отсутствуют. * Мотивация менеджеров по продаже никак не связана с удержанием клиентов. * Большая часть клиентов совершает в компании нерегулярные покупки, периодически уходит к конкурентам. | 1. Разработка портрета целевых клиентов компании.  2. Регламентация деятельности менеджеров по продажам, в том числе описание принципов распределения потенциальных клиентов между менеджерами по продажам.  3.Определение требований к информации, необходимой:  - для оценки эффективности работы сотрудников отдела продаж  - для принятия управленческих решений  - для анализа продаж  4. Разработка необходимых форм отчетов.  5. Регламентация процесса формирования и предоставления отчетности (сроки, периодичность внесения информации, форма предоставления, ответственные). Закрепление регламентов в должностных инструкциях сотрудников отдела продаж.  6. Привязка мотивации сотрудников отдела продаж к полноте и своевременности предоставления отчетности.  7. Регламентация порядка актуализации данных в клиентской базе, закрепление ответственности за достоверность вносимых данных за менеджерами и функции контроля за руководителем продаж.  8. Привязка мотивации сотрудников и руководителя отдела продаж к поддержанию клиентской базы в актуальном состоянии.  9. Ввод в компании функции независимой проверки актуальности данных в клиентской базе. Закрепление данной функции вне отдела продаж (рекомендуется отдать данную функцию в отдел маркетинга – соответственно его создать).  10. Разработка сбытовой политики, определяющей порядок действий с разными категориями клиентов.  11. Создание регламентов работы с разовыми клиентами для менеджеров по продаже (регулярность контакта, типы контактов и т.п.).  12. Ввод в систему мотивации менеджеров по продаже, показателей, учитывающих работу по привлечению и удержанию клиентов. |
| **Мотивация сбытового персонала** | * Сотрудники отдела продаж получают оклад + процент от личных продаж, привязанный к объему отгруженного/ оплаченного товара. * Отсутствуют четкие показатели эффективности работы сбытового персонала * В отделе высокая текучесть | 1. Перераспределение задач сотрудников отдела продаж. Передача задач, не связанных с продажами и работой с клиентами в другие службы компании или специально выделенным должностям.  2. Выстраивание системы мотивации:  - разработка прозрачной системы материальной мотивации  - выстраивание сбалансированной и прозрачной системы поощрений и наказаний, включающей в себя нематериальные методы.  3.Возможность видеть информацию о количестве заработка на текущий момент в ИС |
| **Обучение сбытового персонала** | * Специального обучения для новых сотрудников нет, считается, что ему помогут коллеги и он сам освоит все тонкости профессии * Обучение не сбалансировано,   проводится обучение базовым коммуникативным навыкам, но нет обучения по продуктам компании   * Решение о том, что нужно провести обучение, принимается спонтанно либо как реакция на острую проблему * Нет системы формальных оценок, показывающих как повлияло обучение на эффективность работы сотрудников | 1.Построение системы обучения сбытового персонала, основанной на двух компонентах:  - обучение технологии и техникам продаж  - обучение продукту.  2.Разработка параметров оценки необходимости обучения, исходя из целей компании и программы развития компетенций  3. Разработка критериев и процедур оценки эффективности обучения.  4. Создание системы регулярной аттестации сотрудников. |
| **Управление дебиторской задолженностью** | * Решение о предоставлении отсрочки платежа принимают менеджеры по продаже. При этом у них отсутствуют формализованные критерии для принятия такого решения. Каждый менеджер по продаже оценивает клиента по собственной "шкале надежности клиента" . Отсутствует контроль за решениями менеджеров со стороны руководства. * Проверка клиентов на надежность формальна * Каждый менеджер ведет свой учет должников. Централизованного контроля за образованием и возвратом дебиторской задолженности не ведется. * Отсутствует аналитика по динамике дебиторской задолженности * В компании отсутствует принятая как корпоративный стандарт процедура (последовательность действий) возврата долга. Каждый менеджер действует так, как считает правильным. * Менеджеры по продаже не чувствуют поддержки компании при взыскании долгов, поскольку не знают какие инструменты воздействия на должников они могут использовать | 1. Сегментация клиентской базы, разделение полномочий по принятию решений об отгрузке товара в кредит в зависимости от уровня клиента или суммы заказа.  2. Разработка и ввод в действие кредитной политики, при необходимости разработка сбора информации о платежеспособности клиента.  3. Ввод системы контроля за предоставлением отсрочки платежа со стороны бухгалтерии.  4. Распределение в информационной системе прав доступа для предоставления отсрочки в привязке к категории клиента.  5. Разработка регламента по работе с дебиторами, включающего в себя описание различных процедур по проверки надежности клиента (в зависимости от суммы сделки и истории взаимоотношений с клиентом)  6.Закрепление за бухгалтерией ответственности по отслеживанию и информированию руководства о состоянии задолженности в разрезе клиентов. Ввод аналитической отчетности по дебиторской задолженности (динамика, период оборачиваемости, доля дебиторской задолженности в общем обороте компании).  7. Разделение должников по группам (по уровню критичности задолженности для компании и риска ее невозврата).  8. Разработка регламента по работе с дебиторами, включающего в себя описание процедур по работе с клиентом по возврату задолженности в зависимости от уровня критичности задолженности.  9. Распределение обязанностей по работе с дебиторами разных уровней за сотрудниками коммерческой службы и бухгалтерии.  10. Закрепление за сотрудниками бухгалтерии обязанности по регулярной сверке с клиентами. Ввод запрета на отгрузку товара клиенту при отсутствии подписанного акта сверки. |
| **Регламентация деятельности и информационный обмен** | * Из-за недостатка информации бывают деловые конфликты между сотрудниками | Закрепление в должностных инструкциях каждого сотрудника какую информацию от кого с какой периодичностью он должен получать и предоставлять. |
| **Система принятия управленческих решений** | * Система регулярной выработки управленческих решений в компании отсутствует. Управленческие решения принимаются ситуационно (например, когда начинают "давить" внешние обстоятельства). * Не описаны условия, при которых необходимо принимать те или иные решения или менять политику работы компании. * В компании отсутствует практика проведения совещаний, многие вопросы решаются кулуарно, в неформальных разговорах * Руководители принимают решения, основываясь на собственном опыте и интуиции. Формализованных критериев для принятия решений в компании не существует * Управленческая отчетность в компании минимальна * В компании слабо развит контроль исполнения поручений и задач | 1. Разработка процедур планирования деятельности компании и доведения планов, разработанных для компании в целом, до каждого сотрудника.  2. Разработка регламентов, описывающих политику работы компании и систему выработки управленческих решений в основных областях управления (финансы, цена, номенклатура, персонал, закупки).  3. Разработка процедур и регламентов принятия решений и закрепления ответственности за их исполнение. Ввод в деятельность компании системы приказов, протоколов совещаний.  4. Разработка процедур и регламентов принятия решений, в том числе определение критериев для принятия "типовых" решений.  5. Определение необходимой и достаточной информации, на основе которой должны приниматься "нетиповые решения".  6. Выстраивание бизнес- процессов, связанных с принятием управленческих решений и формированием ограничений к операционной деятельности (ценообразование, формирование номенклатуры, формирование складских запасов, работа с дебиторской задолженностью)  7. Выделение показателей работы компании и определение типов информации, необходимой руководителю и учетом масштаба деятельности и целей компании.  8. Формирование требований к КИС (определение точек генерации первичной информации, разработка форм отчетов, необходимых руководителю ).  9. Автоматизация системы формирования необходимой отчетности  10.Определение точек контроля, периодичности и форм контроля за выполнением политики компании и исполнением принятых решений. |
| **Оргструктура** | * В компании отсутствуют работающие регламенты, описывающие взаимодействие между подразделениями. * Большинство вопросов решается за счет личных связей между сотрудниками. * Когда в компании возникает проблема, не всегда понятно, кто ее должен решать. * Между службами или сотрудниками часто возникают конфликты целей и интересов. * Слабое взаимодействие между различными службами, которое проявляется в отсутствии информации о проектах, решениях выполняемых работах в различных подразделениях компании * Организационная структура не прописана. Информация о том, кто кому подчиняется и за что отвечает не формализована. | 1. Анализ и описание функций. Устранение дублирующих функций и встраивание недостающих функций в работу компании.  2. Регламентация деятельности: разработка должностных инструкций и схем информационного обмена, определение требований к ключевым результатам для каждой должности.  3. Разработка процедур согласования и принятия управленческих решений, требующих участия нескольких сотрудников.  4. Встраивание в деятельность компании функции регулярного анализа организационной структуры и бизнес-процессов на предмет соответствия их потребностям компании.  5. Описание и формализация организационной структуры. Выявление зон неоптимальности в существующей структуре (система подчинения, выпадение и дублирование функций) и их устранение. |
| **Обеспечение кадрами** | * Высокая текучесть персонала в первые месяцы после трудоустройства. * Адаптацией персонала занимаются функциональные руководители. | 1. Построение процесса адаптации персонала: разработка процедур и регламентов по адаптации.  2. Закрепление в функциональных обязанностях руководителей подразделений соблюдения адаптационных процедур.  3. Ввод отчетности по результатам адаптационного периода для сотрудника, проходившего адаптацию, и его непосредственного руководителя. |
| **Целеполагание и планирование** | * Планы развития компании слабо формализованы. * Сотрудники компании не извещаются о результатах планирования деятельности. * Планы по развитию компании доводятся до сотрудников преимущественно в устной форме. При этом не переводятся в цифровые показатели * Нет оценки вклада каждого подразделения в достижение поставленных целей перед компанией. В результате ряд подразделений (в т.ч. обслуживающих) не мотивированы на улучшение показателей своей работы, что сказывается на эффективности работы компании в целом. * Финансовые показатели достижения целей компании не разрабатываются. Вместо них используются преимущественно качественные показатели. | 1.Разработка процедур планирования и трансляции планов, разработанных для компании в целом, до каждого сотрудника.  2. Разработка системы мотивации на основе показателей эффективности деятельности и целей должности.  3. Выстраивание процессов управления персоналом в части формирования, утверждения и регулярного пересмотра системы мотивации.  4.Разработка финансовых показателей достижения целей. |
| **Закупки и управление запасами** | * При инвентаризации товара кладовщик не знает какое количество числится в ИС * Менеджеры не получают оперативно информацию о приходе товара на склад * Распечатка документов для отгрузки может занимать много времени * Частая ситуация – излишки или недостаток коронок * База поставщиков не актуальна * Работа с невыгодными поставщиками * Некорректная информация о себестоимости товаров * Не ведется учет по заказам поставщикам - невозможно контролировать выполнения поставщиками своих обязательств | 1. Кладовщик должен использовать ИС для учетом товародвижения и распечатки документов 2. В ИС необходимо вести учет производства коронок 3. На основании планов продаж формировать планы производства и закупок 4. На основании истории продаж разработать минимальные торговые запасы товаров на складе 5. Ввести сотрудника по закупкам для поиска выгодных поставщиков и актуализации базы данных, а также для ведения учета выполненных обязательств поставщиками. 6. Создать регламент по учету товаров в компании, разработать процедуры документооборота с поставщиками и покупателями. **Запретить отгрузку покупателям без информации о себестоимости товара.** |
| **Управление финансами** | * Нехватка денежных средств для операционной деятельности * Кассовые разрывы * Несвоевременная выплата зарплат * Несвоевременная оплата поставщикам * Для руководства не предоставляются систематически отчеты о реальной деятельности | 1. Построение системы управления дебиторской задолженностью 2. Разработка процедуры планирования движения денежных средств 3. Разработка платежного календаря и формирование регламентов его ведения 4. Построение Управленческого учета для получения оперативной достоверной информации для планирования 5. Предоставление руководству регулярной управленческой отчетности – Баланс, Отчет о прибылях и убытках, Отчет о движении денежных средств |
| **Информационная безопасность** | * Не обеспечено резервирование и отказоустойчивость сервера * Не обеспечена минимальная защита от информационных атак * Легкий физический доступ * Есть общедоступные участки кабельной системы | 1. Ввести регламент и ответственного по проверке резервирования – визуальная проверка копий, тестовые восстановления из копий. Определение особо ценной информации и сохранение её в другом месте. Определение и закупка необходимого подменного оборудования. 2. Усилить защиту физического доступа к серверу – усиленная дверь, защита окна, выдача ключей от серверной только первым лицам компании, огнетушитель. 3. Ввести централизованную антивирусную защиту с постоянным мониторингом актуальности и обновлением 4. Ввести регламент по регулярному обновлению операционных систем на рабочих местах 5. Использовать прокси сервер для защиты и сохранения истории использования интернета сотрудниками. 6. Закрепить ответственность сотрудника компании за информационную безопасность, прописать его должностную инструкцию. |