



— 2014 —

КОСМИЧЕСКАЯ ОДИССЕЯ СЕРВИС-МЕНЕДЖМЕНТА

Путешествие в процессах и функциях



SLM в ВТБ24: Вчера, сегодня, завтра



Бирюкова Галина

*Директор по контролю и координации департамента
банковских и информационных технологий ВТБ24*

Содержание

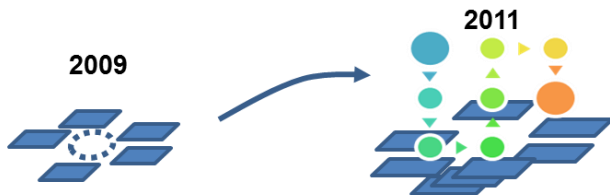
- Предпосылки к организации процесса управления ИТ-услугами
- Организация процесса SLM
- Текущие результаты
- Текущие сложности
- Перспективы
- Условия эффективного SLM

Предпосылки к организации SLM

Масштаб и сложность структуры бизнеса ВТБ24 к 2012 г.

- ✓ 8.5 млн.клиентов
- ✓ Режим обслуживания – 24x7
- ✓ 800 офисов в 72 регионах России
- ✓ 850 сотрудников колл-центра
- ✓ Интернет-банк
- ✓ 6.2 тыс.банкоматов
- ✓ Продуктовый ряд насчитывал порядка 50 продуктовых групп, объединенных в 14 продуктовых линеек
- ✓ Пакетные продукты, лоялти, ко-брендинг

ИТ:



- ✓ Внедрение новых систем
- ✓ Развитие функциональности
- ✓ Все больше бизнес-процессов выполняются в интегрированной ИТ-среде
- ✓ Таблица доступности ИТ-систем постоянно расширяется.
- ✓ КРІ доступности основывается на выполнении нормативов доступности основных ИТ систем с учетом их весов

К 2012

Назрела необходимость перехода на оценку по доступности критичных бизнес-функций (VBF)

Само понятие доступности требовало согласования с бизнес-заказчиками

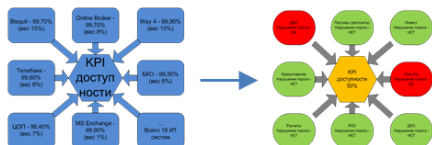
В банке уже существовала практика заключения SLA

В банке существовал каталог бизнес-процессов и продуктов

Построение каталога ИТ-услуг и внедрение SLA являлось одной из стандартных рекомендацией аудиторов

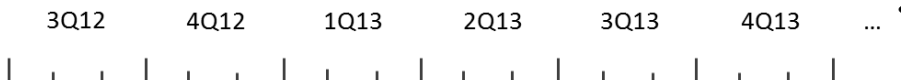
Организация процесса SLM

I. 1Q 2012 - изменение подхода к расчету KPI доступности



- Основывается на расчете доступности **бизнес-критичных** процессов и **составляющих их сервисов**
- По каждому процессу введены два порога недоступности, измеряемые в часах простоя:
 - 1-й порог – суммарное время недоступности процесса в квартал
 - 2-й порог – время разового простоя процесса
- Нарушение порога – уменьшение показателя доступности

II. 2Q 2012 – начато внедрение процесса SLM



Задачи проекта:

- Спроектировать, регламентировать и обеспечить выполнение процесса управления уровнем ИТ-услуг в ГО Банка
- Определить подход к документированию ИТ-услуг, сформировать каталог ИТ-услуг и другие документы по услугам (при необходимости)
- Заключить соглашения об уровне ИТ-услуг (SLA) с основными структурными подразделениями Банка

Бизнес-ориентированный каталог ИТ-услуг (основан на Положении о банковских продуктах и процессах)

- 

Процесс внедрен и соответствует своему назначению, выполнение процесса планируется и контролируется, результаты работы процесса в большинстве случаев соответствуют ожиданиям

- ✓ **Квартальная отчётность по качеству ИТ-услуги**
- ✓ **Ежеквартальный контроль удовлетворённости заказчиков услуг (текущий уровень: 85-90%)**
- ✓ **Ежеквартальный отчет владельцу процесса**

[illegible]

Карта бизнес-процессов и SLA

[illegible]

Кредитование		
Получение ссуды и кредитов	Итого ссуды и кредиты	ХХХХХХХХХХХХ
0401 ДРБ	0402 ДИК	0407 ДОКМБ
Присвоение ссуды и кредитов	ХХХХХХХХХХХХ	Итого ссуды и кредиты
0405 ДИК	0408 ДА	0409 ДИК
Корректировка по балансу	Корректировка по балансу	ХХХХХХХХХХ
0403 ДОКМБ (сч-0005)	0404 ДОКМБ (сч-0005)	

Депозитарные (вкладные) операции	
Депозиты физических лиц	
0301	ДРБ
Депозиты юридических лиц	
0302	ДОКМС SVC-0003
Безименные депозиты	
Гарантированные депозиты	
0501	ДОКМС
Гарантированные депозиты на предъявление	
0502	ДОКМС
Операции с депозитами в иностранной валюте	
Операции с депозитами в иностранной валюте	
1101	ДРБ
Арбитражные депозиты	
Арбитражные депозиты	
0601	ДРБ

[illegible]

Инвестиционные услуги			
двустороннее удержание ХОЗНАЧЕЛЫЙ КОЕЛЕН	Одностороннее удержание и одностороннее удержание инструментов, находящихся в ХОЗНАЧЕЛЫЙ КОЕЛЕН		
0701	QD	SVC-00062	0701 QD SVC-00118
коммерческое удержание ХОЗНАЧЕЛЫЙ КОЕЛЕН	Депозитарные операции двусторонней деятельности		
0703	QD	00062 SVC	1001 QD SVC-00121
Агентство и кредитование услуги Услуга предоставления депозитария	Средств инвестирования деятельности		
1301 ДРБ ИД	1002 QD SVC-00120		
Услуги депозитария	Средств инвестирования деятельности		
1302 ДРБ, ДУС	1003 QD		
Информационные услуги	ХОЗНАЧЕЛЫЙ КОЕЛЕН		
1305 ДРБ	ХОЗНАЧЕЛЫЙ КОЕЛЕН		
ХОЗНАЧЕЛЫЙ КОЕЛЕН	1306 ДРБ		
1309 ДРБ	1502 ДРБ		
ХОЗНАЧЕЛЫЙ КОЕЛЕН	ХОЗНАЧЕЛЫЙ КОЕЛЕН		
1304 ДРБ	1503 ДРБ		

Комплексные продукты	
1601	ДРБ
Комплексные продукты для	
1602	ДОКМБ
Компоненты комплексных	
продуктов	
Расширение возможностей	
1701	ДРБ
Характеристики	
1702	ДРБ

Обеспечивающие процессы									
Управление финансами	Организация деятельности центра ХОСС «Холодильный Х»	Предоставление сервиса по обращениям клиентов	Стратегическое планирование и прочая (кроме бухгалтерской и налоговой)						
ВКЛ ВКС ДР ДАКВ svc-00038	ОТД ДПДКР svc-00078	PRR ОД svc-00042	ОУР ФД svc-00041						
Организация работы работников	Предоставление услуг клиентам на территории ХОСС «Холодильный Х»	Оформление страховых случаев с использованием учетной информации	Управление откликом устройств ХОСС «Холодильный Х»						
ОКР ДПДКР svc-00079	ГАР ДПДКР svc-00084	ОТО ДПДКР svc-00083	УСБ ДРБ svc-00201						
Управление процессом соблюдения правил бухгалтерского учета	Участие в работе в рамках бизнес-системной деятельности Банка	Оформление обращения ХОСС «Холодильный Х»	Обеспечение полноценного обращения						
ОВУ ФД svc-00039	УНО ФД svc-00045	ОРР ДПДКР svc-00037	НОС ОД svc-00028						
Планирование работы	Управление документооборотом	Организация директ-ХОСС «Холодильный Х» (внешних клиентов)	Управление собственными информационными бумагами						
ОНА ФД svc-00040	ДРР ДМДНО svc-00064	ДМК ДСРМ svc-00094	УСБ ДРБ svc-00029						
Управление ресурсами (материальными, человеческими, информационными, организационными)	Холодильный ХОСС «Холодильный Х»	Холодильный ХОСС «Холодильный Х»							
УРЕ ФД svc-00041	ОРР ДПДКР svc-00078	ОД ДКО svc-00042	УСБ ДРБ svc-00028						

Сопровождающие процессы											
Формирование документов для			Учетный материал			Сопровождение хозяйственных операций по учету материальных ценностей			Формирование хозяйственных документов на материальных ценностях		
FDD	ФД	инв-00005	VAL	ОД	инв-00048	ВОК	ОД	инв-00014	ВОФ	ОД	инв-00017
Расчетные хозяйственные операции с кредитными и дебетовыми расчетами			Сопровождение материальных ценностей (материалов)			Оформление хозяйственных документов (векселях)			Оформление хозяйственных документов (векселях)		
ВКС	ОД	инв-00051	ВОА	ОД	инв-00098	НКО	ОД	инв-00023	ОРР	ДАР	инв-00065
Контроль за соблюдением расчетных операций на взаиморасчетах с клиентами и расчетами по кредитным операциям			Сопровождение материальных ценностей (материалов)			Закрытие векселей			Сопровождение хозяйственных операций по учету материальных ценностей		
RVP	ДАР	инв-00053	ВОФ	ОД	инв-00050	ZOD	ОД	инв-00063	ОВВ	ДАР	инв-00066
Сопровождение хозяйственных операций по учету материальных ценностей			Оформление хозяйственных документов (векселях)			Применение хозяйственных документов (векселях)			Применение хозяйственных документов (векселях)		
СКО	ЛП	инв-00054	ОРМ	ЛК	инв-00055	РВР	ЛБ	инв-00056	ИВВ	ЛК	инв-00057

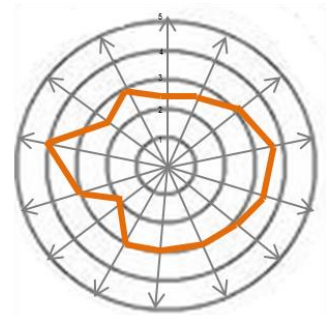
Управляющие процессы		
Бюджетирование, финансовое управление деятельностью, финансовый контроль	Управление финансами, управление рисками, управление качеством	Управление персоналом, управление проектами, управление информацией
XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX
BPD	ФД	сnc-0080
	RPR	ДАР
		сnc-0086
	UKO	ФД
		сnc-0041
Управление проектами и программами	Управление рисками	Управление качеством
XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX
RPV	ФД	Управление качеством
		UKK
	ФД	Управление качеством
		UKK
	ДК	Партнерство

Структура внешней спецификации ИТ-услуги

Раздел спецификации	Примечания по заполнению
1. Общие сведения	
2. Содержание ИТ-услуги	Краткое описание функциональных возможностей, предоставляемых в рамках данной ИТ-услуги.
3. Уровень ИТ-услуги	
3.1. Время предоставления услуги	Время предоставления и согласованное окно обслуживания.
3.2. Доступность ИТ-услуги	Определение доступности (в том числе, в каких случаях простой исключается из расчёта недоступности), RTO, RPO.
3.3. Производительность и время выполнения операций	Длительность операций, требования к времени завершения операций (cut-off times), периоды пикового потребления услуги.
3.4. Поддержка пользователей	Время предоставления поддержки, если необходимо – классификация и сроки обработки, стандартные запросы.
3.5. Измерение ИТ-услуги	Состав и алгоритмы расчёта KPI для оценки качества ИТ-услуги, алгоритм расчёта интегрального показателя качества ИТ-услуги.
4. Условия предоставления и ограничения	
4.1. Требования к потребителям ИТ-услуги	Требования к уровню административных полномочий, компьютерной грамотности и так далее.
4.2. Функциональные ограничения	Что не включает в себя ИТ-услуга, за что ДБИТ не отвечает.
4.3. Территориальные ограничения	Ограничения по территориям предоставления ИТ-услуги.
4.4. Ограничения по объёму потребления	В виде количества операций в единицу времени, количества одновременно работающих пользователей и так далее.
5. Порядок реализации изменений ИТ-услуги	
6. Отчётность по ИТ-услуге	Содержание отчёта по качеству ИТ-услуги, спецификации дополнительных отчётов по услуге.
7. Планы по развитию ИТ-услуги	Потребности заказчика ИТ-услуги, которые не могут быть удовлетворены на момент утверждения спецификации, но требуют реализации в будущем, и решения по их реализации.

Текущие сложности

- Управление качеством услуг на фоне интенсивного потока крупных изменений ИТ-платформы и присоединения ТКБ.
- Прошедшее в 2014 г. изменение оргструктуры департамента банковских и информационных технологий. Необходимость переназначения части менеджеров. Отставание по плану работ.
- Закрепление сквозной ответственности за ИТ-услугу в функционально-ориентированной оргструктуре.
- Мотивация менеджеров ИТ-услуг.
- Привлечение к управлению ИТ-услугами подразделений развития.
- Ограничения средств объективного мониторинга и предоставления отчетности on-line.
- Не определена стоимость услуги.
- Увеличение количества внешних провайдеров, от которых зависит качество предоставления услуг.
- Уровень зрелости связанных процессов.



Перспективы

Зрелость

- Требуемое качество услуг измеримо, формализовано, четко прописано в SLA
- Стоимость услуг определена
- Мониторинг уровня сервиса автоматизирован
- У бизнеса есть возможность объективного контроля и влияния на качество ИТ-сервисов
- Мотивация базируется на SLA
- Руководство контролирует и измеряет процесс и принимает меры, если процесс неэффективен.
- Процесс SLM постоянно совершенствуется в соответствии с регламентом



Ценность

- SLA используется как framework развития долгосрочных партнерских отношений между бизнесом и ИТ (в отличие от отношений заказчик-исполнитель) как на операционном так и на руководящем уровне
- SLA быстро адаптируется к изменяющимся потребностям бизнеса
- Уровень услуг соотнесен с их бизнес-ценностью
- Команда бизнеса и ИТ совместно разрабатывают оптимальные решения и делит ответственность
- Процесс SLM интегрирован с процессом BRM

Условия эффективности SLM



Спасибо за внимание!