



Комплексный ИТ-аутсорсинг в «Лето Банке»

«Лето Банк» – российский банк, входящий в состав международной финансовой группы ВТБ. Ориентированный на массовый сегмент, банк предоставляет населению различные услуги: кредиты наличными, кредиты на товары, кредитные карты, денежные переводы и платежи.



Комплексный ИТ-аутсорсинг обеспечил феноменально быстрый старт и развитие сети «Лето Банка»: с чистого листа за два года открыто 450 клиентских центров банка, более 1500 POS-точек и стоек продаж. География проекта – 59 регионов, более 430 городов и поселков, из них свыше 90 – за Уралом. Услугами банка за этот период воспользовались более 1 млн человек, а количество сотрудников банка уже превышает 6000 специалистов.

Этот проект уникален для банковской сферы России по темпам развития, разнообразию типов работ, географическому охвату и модели взаимодействия заказчик-исполнитель. ИТ-инфраструктура и ИТ-услуги, включая обеспечение информационной безопасности, в полном объеме предоставляются по модели «ИТ-сервисы и компетенции по требованию».

Владимир Елисеев, генеральный директор компании «Инфосистемы Джет»: *«Мы работаем на ИТ-рынке более 20 лет, реализовали тысячи проектов. Но есть среди них единицы, которые можно назвать веховыми. Проект «Лето Банка» вывел понимание возможностей аутсорсинга на совершенно новый уровень. Со стороны банка это было дальновидное и смелое решение. В начале пути проект воспринимался, даже по нашим меркам, как очень сложный, но сейчас мы многому научились, и большинство операций выполняем в рабочем порядке. Фактически мы учились на собственных ошибках и за год получили такой колоссальный опыт, что идти дальше уже не страшно. Мы поняли алгоритм, знаем все тонкости. И хотя наш риск был просчитан, я не преувеличу, сказав, что только благодаря абсолютно слаженной командной работе мы достигли успеха».*

TIME TO MONEY

На старте проекта перед командой банка стояла задача за несколько лет сформировать клиентскую базу в несколько миллионов человек, построив с ними долгосрочные партнерские отношения. Уже за два первых года работы предстояло открыть около 450 клиентских центров, 1500 собственных точек и стоек продаж, а также заключить соглашения с торговыми сетями на более чем 30 тысяч сетевых точек продаж в магазинах, на территории которых можно оформить кредит на приобретаемый товар.

Основной критерий принятия решений – Time to Money – был заложен еще на этапе основания «Лето Банка» – весной 2012 года. На тот момент «Лето Банк» де-факто представлял собой идею: отсутствовали офисы, сотрудники, ИТ-инфраструктура, бизнес-процессы. Но всего через полгода он должен был начать полноценно функционировать, т.к. именно осенью розница дает основной объем дохода на высококонкурентном банковском рынке.





Сергей Чиков,
руководитель службы
ИТ-архитектуры прикладных
систем «Лето Банка»:

«На взлет нам отводилось всего 3 месяца, поэтому мы никак не могли ошибиться в выборе партнеров для осуществления проекта. Была выбрана «Инфосистемы Джет» – компания со сложившимся коллективом высокопрофессиональных специалистов и огромным опытом реализации, в том числе, аутсорсинговых проектов, которая заработала себе прочную репутацию на рынке».

ОСОБЕННОСТИ ПАРТНЕРСТВА

Банк находился на стартовом уровне своей эволюции и не имел выстроенных процессов и поддерживающей их инфраструктуры. Но вариант, состоящий в том, чтобы пойти стандартным путем – и потратить более полугода на создание собственной ИТ-команды и развертывание ИТ-ландшафта – отклонили сразу. Руководство банка приняло решение найти партнера, чей уровень зрелости и компетенций, успешный опыт аутсорсингового взаимодействия позволил бы реализовать такую сложную задачу.

В ЛАБИРИНТАХ ПРОЕКТА

Zero Point. ИТ-инфраструктура

Банку предстояло, с одной стороны, строить инфраструктуру, а с другой, развивать ее. Цейтнот не позволял ждать закупки и доставки ИТ-оборудования, поэтому в июле 2012 года из имеющегося у компании «Инфосистемы Джет» «железа» был сформирован временный ИТ-комплекс. Он обеспечивал работу АБС банка, CRM-системы, call-центра, системы электронного документооборота, банковской отчетности и т.д.

Параллельно эксперты системного интегратора разрабатывали целевую архитектуру ЦОД и выбирали colocation-провайдера, в дата-центре которого будет размещаться постоянный ИТ-комплекс. Миграция АБС с временного стенда на построенную виртуализованную ИТ-инфраструктуру произошла осенью 2012 года. Тогда же со стороны Сервисного центра компании «Инфосистемы Джет» были организованы ее техподдержка, системное администрирование и мониторинг в формате 24*7*365. По мере развития банка вычислительные ресурсы наращивались с той же скоростью. В марте 2013-го года «Лето Банк» внедрил систему кредитного скоринга, расширил корпоративное хранилище данных, модернизировал систему call-центра.



На сентябрь 2014 г. около **450** виртуальных машин обеспечивают работу бизнес-приложений банка. Виртуализованная инфраструктура позволяет предоставлять «по требованию» ресурсы для сред разработки и тестирования.



Объем данных в ИТ-системах – около **150** ТБ.



Все компоненты ИТ-комплекса, телекоммуникационной сети и АРМы подключены к централизованной системе мониторинга Сервисного центра, функционирующей в режиме **24*7*365**.

Региональная сеть, или Модель «под ключ»

Согласно планам «Лето Банка» по развитию региональной сети, отделения должны были плотно покрыть всю центральную часть России, Урал и Западную Сибирь.

Поясним, что включает региональная сеть. Новые отделения – клиентские центры или офисы банка, которые должны быть «легкими» и стандартными. Точки продаж – те места, где банк «высаживается без глубокого погружения», например, устанавливая стойки в магазинах и торговых центрах. Все вместе это тысячи продавцов-консультантов, которым тоже необходимы рабочие места и инфраструктура (тысячи единиц сетевого оборудования, несколько тысяч АРМов, сотни каналов связи и т.д.).

В августе 2012 года были запущены два первых – «тестовых» – отделения банка, а в октябре 2012-го был дан старт массовому открытию региональной сети «Лето Банка»: 30–40 отделений в месяц. Массовое открытие новых точек продаж потребовало





Сергей Чиков:

«В рекордном 2013 году на открытие одного клиентского центра мы тратили ровно 1 день.

В штате банка этим процессом управляет 1 специалист. Вся остальная поддержка исходит от команды партнера. Благодаря аутсорсеру мы не наращиваем штат, не покупаем «железо» и не строим ЦОДы, а привлекаем к работе профессиональных, компетентных людей. Я глубоко убежден, что банк, прежде всего, должен осуществлять финансовые операции, а ИТ-сервисы должны просто использоваться. Пример «Лето Банка» – прекрасное тому подтверждение».

решения задачи стандартизации закупаемого оборудования. В противном случае резко выросли бы расходы, и крайне сложно было бы найти на местах квалифицированных специалистов с разнообразными компетенциями.

В отделениях и точках продаж в регионах работают партнеры системного интегратора – субподрядчики и провайдеры связи, которые отвечают перед аутсорсером за каналы связи, работу интернета и телефонии, установку, администрирование и обслуживание автоматизированных рабочих мест, принтеров и т.д. Субподрядчики работают в соответствии с выработанными системным интегратором SLA-требованиями к доступности точек, офисов. SLA меняются в зависимости от изменения конкретных условий, задач и пр.

Служба Service Desk на стороне компании «Инфосистемы Джет» обрабатывает заявки от пользователей – сотрудников банка – и устраняет проблемы либо своими силами (в том числе удаленно), либо привлекая субподрядчиков. С тех пор, как присутствие банка расширилось от Калининграда до Иркутска, служба поддержки Service Desk работает круглосуточно.



На конец сентября 2014 года работают **450** клиентских центров, **1500** точек продаж, **3300** АРМов в регионах, **700** АРМов в Москве.



Заключены договоры с более чем **50** субподрядчиками и **150** провайдерами связи в регионах.

Для работы с таким количеством организационных вопросов и субподрядчиков была сформирована группа, которая занимается заключением договоров, составлением SLA и сменой исполнителей в случае нарушений сервисных соглашений. Эту работу выполняют специалисты компании «Инфосистемы Джет».



ИТ-команда банка, отвечающая за поддержку клиентских центров и клиентских точек, действующих по модели франчайзинга, в настоящее время составляет **24** человека: они занимаются организацией сервис-менеджмента, поддержкой приложений, следят за фронтальными системами, обеспечивают отправку платежей и отчетности в ЦБ.



Еще **2** человека совместно со специалистами аутсорсера – проектированием инфраструктуры – «железом».



Команда из **22** человек развивает ландшафт приложений.



И последняя команда – дирекция по работе с вендорами – занимается развитием территорий.



Со стороны компании «Инфосистемы Джет» поддержку осуществляют порядка **250** контрагентов и субподрядчиков.



Россия, 127015, Москва
ул. Б. Новодмитровская, д. 14, стр. 1,
Тел.: +7 (495) 411-7601
Факс: +7 (495) 411-7602
E-mail: info@jetservice.ru
www.jetservice.ru
www.service.jet.msk.su



Информационная безопасность

В рамках аутсорсинга компания «Инфосистемы Джет» обеспечивает также безопасность ИТ инфраструктуры и прикладных систем согласно бизнес-требованиям банка. Разработка регламентов, подготовка документов, обучение сотрудников, проведение внутренних проверок остались в ведении службы безопасности банка, а эксплуатация средств защиты, обеспечение их работоспособности, мониторинг и реагирование на инциденты, контроль над защищенностью переданы на аутсорсинг.

Сервисы ИБ предоставляются из первого российского коммерческого центра мониторинга ИБ – JSOC (Jet Security Operations Center), использование которого позволяет выявлять, реагировать и предотвращать угрозы и инциденты ИБ в круглосуточном режиме с самыми высокими SLA. JSOC, как и вся информационная безопасность банка, находится в процессе непрерывного развития и совершенствования. Но уже сейчас применяются современные технологии, которые обеспечивают выявление и блокирование DDoS-атак, атак типа «zero day» и таргетированных атак.



За 2013 г. служба Service Desk выполнила более **70 000** заявок, проведено свыше **800** изменений действующей инфраструктуры, подписано более **600** договоров со **150** провайдерами, оборудование по **40 000** товарных позиций закуплено, скомплектовано в АРМы и инфраструктуры, доставлено и установлено в регионах. Всего в регионы отправлены более **2500** партий оборудования. За тот же год запущено **260** инфраструктур в новых клиентских центрах, **1200** точек продаж, введены в строй **3200** рабочих мест более чем в **400** населенных пунктах.



Ударные месяцы 2013 г.: в марте открылось **40** клиентских центров, в мае служба логистики обеспечила **470** отгрузок в регионы, в июле появились **222** новые точки продаж, а в декабре служба Service Desk обработала более **9000** заявок от пользователей.

Преимуществом аутсорсинговой модели стала единая точка ответственности генподрядчика по всему жизненному циклу ИТ (ИТ-системы, ИТ-сервисы) – от планирования до эксплуатации. А экономический эффект, связанный с персоналом, заключается в максимальной утилизации ресурсов выделенной службы (до 100%) и оперативном привлечении специалистов уникальных компетенций или специализаций точно в необходимом объеме. Наконец, существенно сократились сроки реализации проектов, поскольку банку не нужно набирать и обучать персонал.

